

Les tableaux de bords sociaux

Master: Ressources Humaines « R.H. » (Semestre 8)

- **Pr. NAIMI JAMAL EDDINE**



-  Introduction
-  Chapitre 1: Le contrôle de gestion: vue d'ensemble
-  Chapitre 2: Elaborer le tableau de bord social à partir du bilan social
-  Chapitre 3: Définir l'objectif du TB et les moyens d'y parvenir
-  Chapitre 4: Adapter les TBS à leurs destinataires
-  Chapitre 5: Utiliser les indicateurs sociaux
-  Chapitre 6: Intégrer les référentiels externes
-  Chapitre 7: Enrichir l'information chiffrée
-  Chapitre 8: Analyser les constats sociaux
-  Chapitre 9: Agir grâce au TB
-  Chapitre 10: Communiquer à l'aide des TBS
-  Chapitre 11: Principaux TB appliqués à la gestion du personnel
-  Chapitre 12: Le contrôle de gestion RH

- De nombreux cours d'introduction appréhendent « **les bases** » en décrivant les techniques élémentaires, ou contournent la difficulté en proposant une variété très large de thématiques, parfois dépourvue de perspective et de hiérarchisation.
- Ce cours a choisi **un positionnement différent**, et ce pour plusieurs raisons:
- Premièrement, **le contrôle de gestion, ou pilotage de la performance**, est à nos yeux **une démarche managériale** et non, comme on le pense trop souvent, une affaire de spécialistes :
- **Choisir les orientations d'une organisation** et les déployer de façon pertinente au niveau des acteurs qui les mettent en œuvre au quotidien relèvent de la responsabilité des dirigeants d'une entreprise et de ses managers.
- **Les outils du contrôle de gestion** sont au service de cette démarche, ils visent à aider la prise de décision.

- C'est la raison pour laquelle ce cours a été conçu avant tout:
 - **Pour des lecteurs managers** (ou pour des étudiants qui visent à le devenir) en tant qu'acteurs principaux de la démarche,
 - Et se démarque de ce fait **d'une vision trop techniciste** des choses, qui serait inadaptée à ce lectorat.
- Aborder **le contrôle de gestion** exclusivement à partir des outils n'est pas sans danger.
- Certains auteurs ont en effet souligné une tendance de plus en plus forte et très dommageable à la « réification » (choix **des instruments de gestion**, (c'est-à-dire au fait de les considérer comme des **réalités objectives**).
- Ce faisant, le risque est de perdre de vue l'origine de ces instruments et notamment **le cadre social** dans lequel ils se sont développés, cadre rarement neutre et toujours fortement empreint de subjectivité.

- **Par exemple**, assimiler le contrôle de gestion à la **maximisation de quelques grands ratios financiers** est **loin d'être neutre** quant à la conception des finalités de la discipline et, de façon plus générale, quant à l'idéologie économique et sociale sous-jacente.
- L'**usage « aveugle » de ces instruments** conduit alors à renforcer ces cadres sociaux en les inscrivant dans les pratiques et à proroger leurs effets, y compris lorsqu'ils sont dommageables, posant alors un problème d'ordre éthique.
- **Annick Bourguignon** considère que l'enseignement de la gestion et à fortiori (à plus forte raison) tous les supports qui y concourent portent une responsabilité importante en la matière.
- Notre positionnement dans ce cours s'inscrit dans cette optique d'un **enseignement « responsable »**.

- Pour cela, notre premier choix est de **replacer les outils de pilotage dans leur usage managérial** :
- Ceci contribue au souci de non-réification (choix) en ouvrant **des questions importantes**, comme l'adaptation des outils à **un contexte donné** (contexte sectoriel, culturel, historique, etc.).
- Cela permet de placer **ces outils dans une intention managériale**, ce qui est essentiel à nos yeux.
- De fait, un instrument de gestion peut être appréhendé **de plusieurs façons** :

- **La première** consiste à le considérer au travers des pratiques,
(c'est-à-dire **la façon dont il est mis en œuvre par des organisations** variées, entreprises ou autres).
- Cette approche, qui a l'avantage d'être **concrète**, soulève de nombreux problèmes :
- Comment évaluer ces pratiques ?
- Sont-elles transposables à d'autres contextes ?
- Si oui, moyennant quelles adaptations aux particularités de ces nouveaux contextes ?
- Faut-il ne retenir que les « **meilleures pratiques** » ? (c'est-à-dire celles des entreprises performantes)
- Mais, dans ce cas, comment être sûr que cette performance est liée à l'usage de cet outil ?
- Ou que certains effets positifs ne sont pas compensés par d'autres plus négatifs ?

- **une seconde approche** consiste à **s'intéresser aux méthodes de construction des outils**,
(c'est-à-dire non pas aux instruments de mise en pratique, mais aux règles opératoires initiales).
 - **Exemple:** Ainsi, plutôt que de s'intéresser **au tableau de bord du groupe lambda (pratiques)** , on peut présenter différentes méthodes d'élaboration de cet instrument de gestion (règles opératoires initiales).
 - Là encore, des écueils et risques se présentent :
 - Dès lors qu'une **méthodologie** acquiert une certaine notoriété, elle est diffusée à large échelle.
 - Elle fait l'objet d'interprétations, d'ajustements, d'extensions, voire de déformations.
- ➔ Quelle version de la méthode convient-il alors de retenir ?

- Par ailleurs, **les méthodes sont par définition axées** sur le « **comment** » des choses :
- Comment choisir les indicateurs de performance pertinents dans un tableau de bord ?
- Comment calculer des marges de division adéquates ?
- Comment analyser des résultats de façon utile à la prise de décision ?
- Ainsi par exemple, pour calculer la marge d'une division, la méthode du coût complet
indique qu'il convient d'abord d'imputer les coûts directs, puis les coûts indirects.

- Faut-il allouer des frais de siège aux divisions ?
 - Qu'est-ce qui justifie cette règle ?
 - La réponse à ces questions oblige à **clarifier d'une part les finalités poursuivies**, d'autre part **les principes sur lesquels on s'appuie**, les deux aspects étant intimement liés.
- ➔ **Pour reprendre notre exemple**, l'allocation des frais de siège aux divisions peut permettre d'évaluer la rentabilité de cette division (finalité) et ce qui la justifie alors est **le principe de causalité**;

- **Par exemple:**

1- Si on considère **un budget** comme **un instrument de motivation des managers (finalité 1):**

Il est important que, sauf cas particulier, la cible reste **inchangée** pour conserver son caractère incitatif.

2- Si on l'appréhende en revanche comme **un outil de régulation (finalité 2):**

Il est essentiel que les évolutions de l'environnement amènent à des **ajustements** rapides,

- **Par exemple:** pour l'engagement des ressources nécessaires.

Par ailleurs, pour une finalité donnée, les principes peuvent être multiples, obligeant à des **arbitrages**.

- **Par exemple:** dans une perspective d'évaluation des managers, le système de **mesure de performance** est tirailé et écartelé entre **les principes de contrôlabilité**.

- **L'explicitation des finalités et des principes** sur lesquels reposent, les pratiques et les méthodes nous semble un deuxième élément de réponse au risque de réification.
- Leur multiplicité oblige en effet tout d'abord à relativiser les aspects opérationnels :

Il n'y a pas « **une** » **bonne façon** de faire, mais « **des** » **façons de faire** cohérentes avec l'intention visée.

- Par ailleurs, tout principe est empreint (plein) d'une part de subjectivité,

Il représente la plupart du temps « **un point de vue** ».

- « **L'entreprise** » elle-même ne correspond à aucune autre « réalité » que l'ensemble **des politiques et stratégies élaborées par ses cadres dirigeants.**

- L'explicitation des **finalités et des principes** oblige alors :
à en présenter **le bien-fondé**, à dégager **les arguments** qui les soutiennent ou, au contraire, **les mettent en question**.
- Exposer ces arguments ne leur confère pas nécessairement une plus grande valeur, ni une plus grande neutralité, mais cela y contribue de façon indirecte :
- Cela oblige à **un effort de rationalisation** d'une part et permet, d'autre part, au lecteur de **s'en emparer, de se les approprier**,
- ou, au contraire, **d'apporter un regard différent** qui permettra in fine d'enrichir le corpus des principes.
- Cela permettra également à chacun **d'assumer sa part de responsabilité** dans l'usage des instruments.

- Un dernier élément important pour lutter contre **le risque de réification des outils** : La définition des termes et concepts utilisés.
- **La littérature managériale fourmille de (ou regorge de) controverses en tous genres et,**
- à notre sens, nombre d'entre elles s'avèrent floues,
- voire constituent parfois de faux débats car les parties s'opposent sur des concepts hétérogènes.
- **Par exemple, la question récurrente des limites de l'outil budgétaire,** qui a fait couler beaucoup d'encre, s'est rarement appuyée sur **l'explicitation claire** de ce que l'on entendait par « **budget** ».

Or, l'analyse diffère selon que la critique s'adresse à un outil défini comme: (Définitions **problématiques** !).

- « **une enveloppe de coûts à ne pas dépasser** »,
- « **un chiffrage financier des plans d'action managériaux** »,
- « **un outil de planification à court terme** », pour ne citer que ces définitions courantes.
- Définir les concepts ne signifie pas en prouver la véracité, mais cela permet de clarifier l'énoncé des principes utilisant ces concepts, donc de favoriser la lucidité appelée par Annick Bourguignon.
- Ces quelques considérations introductives pourront faire craindre **une posture très théorique**, éloignée des « **réalités** » concrètes adoptée.

- Nous avons cherché au contraire à trouver **un équilibre entre**:
- **Le point de vue pratique et opérationnel** apparaîtra au travers des différentes méthodes, grilles et exemples concrets donnés tout au long du cours.
- **Le point de vue théorique** viendra ancrer ces aspects opérationnels en dégagant les finalités, principes et concepts mobilisés, afin d'en asseoir la rationalité, mais également les limites de ces outils.
- Pour résumer, notre positionnement s'appuie sur les choix suivants:

- **Le contrôle de gestion** sera abordé non pas sous l'angle du métier de contrôleur de gestion, mais comme une démarche managériale à laquelle participent différents acteurs et, en premier chef, les « **managers** »;
- Nous dégagerons **les différentes dimensions et problématiques d'une démarche de pilotage**, qui conduiront à mettre en perspective les principaux instruments aux outils de pilotage et faire apparaître la multiplicité des regards que l'on peut porter aux outils.
- Nous attacherons une importance particulière à **la clarification des finalités de ces outils** ainsi qu'à l'exposé des principes sur lesquels repose leur élaboration. (Cela nous permettra de présenter de façon plus étayée leurs méthodes d'élaboration et leurs caractéristiques opérationnelles).
- Nous discuterons autant que faire se peut la rationalité de ces principes (**une synthèse courte**).

- Compte tenu de l'espace imparti à ce cours, cette ambition peut sembler excessive.
- Celui-ci est ainsi prolongé par **Les outils et instruments des ressources humaines**.
- Cet espace élargi autorise des développements plus conséquents, mais nous ramène à la question initiale :
- Qu'est-ce qui est fondamental et doit être traité dès le premier cours ?
- Pour rester dans l'esprit que nous venons d'évoquer,
- Nous avons choisi de mettre l'accent sur les éléments suivants:

- **La structure et l'articulation d'ensemble de la démarche de contrôle de gestion en RH** : nous avons choisi un plan organisé non pas sur la présentation séquentielle des différents outils de pilotage, mais sur celle des problématiques de base de la démarche (voir ci-après le plan du cours).
- **Les outils de pilotage**, considérés comme des réponses opérationnelles à ces problématiques, viennent s'insérer dans ce plan selon les problématiques qui les concernent, donc parfois à plusieurs endroits.
- **Par exemple, Le tableau de bord social** sera développé à la fois dans l'axe I consacrée à la structuration des indicateurs de performance, mais également dans l'axe II, les outils de pilotage (au sens positif du terme).

- **les limites** : nous nous focaliserons ici sur les éléments les plus « **classiques** » et centraux du contrôle de gestion lié aux RH.
- **Le cours d'approfondissement** complétera cette présentation en mettant en évidence:
- Des modalités de pilotage alternatives aux formes classiques (différents modes de contrôle, programmes de performance, pilotage transversal),
- Des contextes particuliers d'application (secteur public, fonctions de support, contextes culturels variés),
- Des prolongements relatifs aux outils (prix de cession internes, « faut-il tuer le budget ? appropriation des outils de gestion).

- **Le chapitre I** donnera une vision d'ensemble de **la démarche de pilotage de la performance et de ses différentes dimensions**,
- Pour vous permettre de positionner les différents thèmes traités dans le cours et, s'il vous souhaitez, de les aborder dans un ordre différent de celui que nous avons retenu.
- **L'axe I** développera **une première problématique**, celle de **l'explicitation de la performance** recherchée et sa traduction opérationnelle dans des Systèmes de mesure pertinents.
- Elle dégage ce que recouvre la notion de performance sur un plan qualitatif, distingue les systèmes de mesure au niveau global de l'organisation (indicateurs financiers et non financiers , tableaux de bord RH) des systèmes de mesure au niveau local de ses entités (tableaux de bord locaux...).

- **L'axe II** présentera les éléments de **la dynamique de pilotage** autour de cette structure d'indicateurs.
- Elle expose les objectifs et principes de la gestion prévisionnelle, qui fondent les outils de base que sont le budget, les plans opérationnel et stratégique.
- Elle explique les modalités d'analyse des résultats et ses facteurs de réussite.
- **L'axe III** enfin reprendra la **question des acteurs du pilotage** (complémentarité entre les rôles des managers et des contrôleurs de gestion)
- Et proposera deux cas transversaux qui permettront d'illustrer les problématiques du cours dans le cadre de situations extraites de cas réels d'entreprises celui d'un équipementier automobile...

- **Ce premier chapitre** introduit **le contrôle de gestion** en offrant une vision d'ensemble de ses objectifs, composantes, concepts et outils fondamentaux.
- Il a pour objectif de dégager l'articulation générale de la démarche, afin d'éclairer les étudiants sur les liens entre les différents thèmes qui seront abordés dans ce cours.
- Le contrôle de gestion sera défini de façon progressive:
- Dans la première section, nous nous placerons dans un contexte volontairement simplifié, celui d'une entité autonome (par exemple, une petite entreprise).

Cela nous permettra d'appréhender les éléments de base de la démarche.

- Dans la seconde section, nous considérerons le contexte plus complexe d'une organisation « Y composée de plusieurs entités » (divisions opérationnelles, départements fonctionnels ou autres) et dégagerons les dimensions nouvelles induites par cette configuration plus large.

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle: Que recouvre **le contrôle de gestion** et quelles sont ses finalités ?

- Pour le comprendre, S'il convient de s'appuyer sur une conception large de l'idée de contrôle comme celle qui se dégage par exemple de la définition du dictionnaire Larousse,
- où « contrôler » signifie **« pouvoir diriger un phénomène, un processus, intervenir dans son évolution »**.
- **Par exemple** : contrôler sa respiration, contrôler la situation.
- Elle recouvre l'idée d'une intervention volontariste de la part d'un acteur, en vue de produire des effets désirés.
- Le contrôle s'oppose ainsi au hasard, mais également à une dépendance excessive à l'égard de facteurs externes.
- Il est proche des idées **de maîtrise et de régulation**.

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle:

- Que recouvre **le contrôle de gestion** et quelles sont ses finalités ?
- Poux reprendre l'exemple de Larousse, dire qu'une **personne contrôle sa respiration** signifie à la fois qu'elle en est Facteur (absence de respirateur),
- Mais également qu'elle cherche à atteindre un effet donné, (une respiration calme et régulière),
- **En résistant à des facteurs externes** (des émotions violentes, un manque d'oxygène)
- Et en agissant pour réguler le rythme de son souffle (par exemple avec une pratique sportive régulière ou des exercices de relaxation),

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

- Par analogie, **le contrôle de gestion** est une démarche permettant à une entreprise de produire des résultats voulus (généralement exprimés en termes de « performance ») en agissant pour atteindre ces résultats et en gérant les risques induits à la fois par les difficultés externes (liées notamment au marché, aux concurrents, au contexte économique et politique) et internes à l'organisation.
- En d'autres termes, **le contrôle de gestion** se définit comme le fait pour une entreprise de se donner des objectifs de performance et d'en maîtriser au mieux la réalisation progressive.

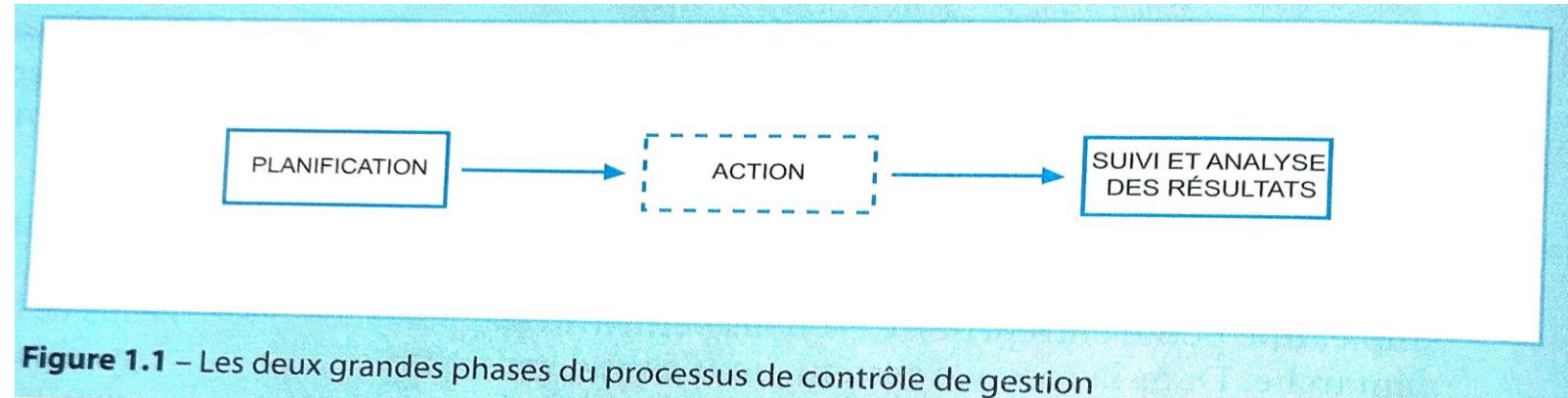
1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

- C'est une démarche de pilotage de la performance de l'entreprise.
- Cette démarche s'inscrit dans le temps :
- On se place successivement **avant l'action** - c'est la phase de planification –
- Et **après l'action** - c'est la phase de suivi et d'analyse des résultats.
- Elle est donc progressive ; c'est pourquoi on parle d'un **processus de contrôle**.

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle



- Ainsi, contrôler ne saurait se réduire à un simple exercice de « **vérification** », car on se situerait alors « après coup », une fois la décision ou l'action engagée, et les possibilités de maîtrise seraient de ce fait limitées, de l'ordre de la réaction plus que de l'action pleinement effective.
- Pour tenter de maîtriser l'atteinte des résultats désirés, il est essentiel de préparer l'action, de l'organiser, de la simuler, d'en anticiper les conséquences. **La phase de planification est donc essentielle.**

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification

- La fonction générale de la planification, on l'a vu, **est de préparer l'action.**
- Sans entrer dans les détails, qui seront présentés au niveau d'un autre chapitre, on peut dégager ses principales composantes.
- **Premièrement**, la **planification recouvre la fixation d'objectifs.**
- Dans le langage courant, le terme « **objectif** » désigne deux notions différentes :

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle 1.1.1. La planification

Dans le langage courant, le terme « **objectif** » désigne deux notions différentes :

- Une « **nature** » de **résultat** attendu, un type de performance particulier.

L'entreprise cherche-t-elle à accroître sa rentabilité ?

À augmenter son volume d'activité ?

À se désendetter ? À poursuivre tous ces objectifs à la fois, d'autres types d'objectif ?

- Un « **niveau** » de **performance** attendu. Si l'entreprise vise une performance en termes de rentabilité,

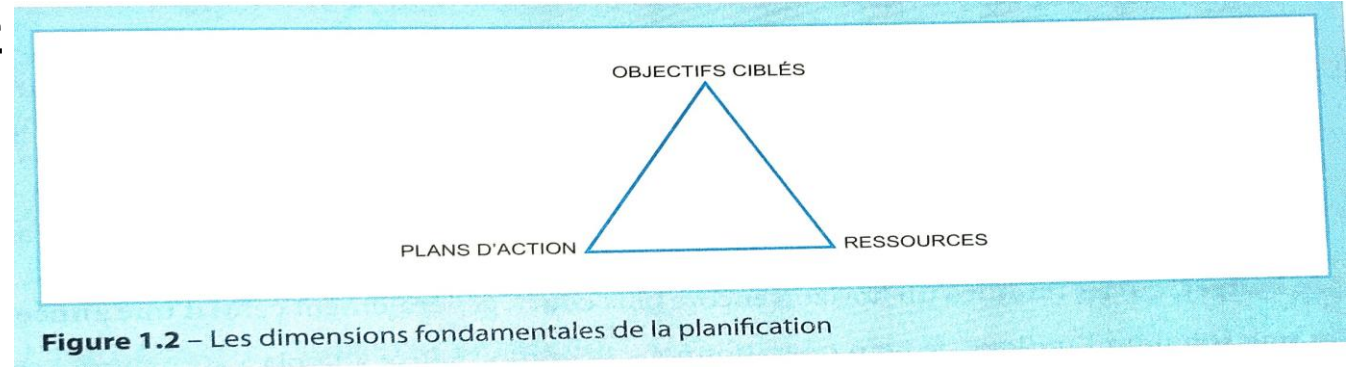
Celle-ci doit-elle s'élever à 10 % ? 20 % ?

S'agit-il de « doubler » le volume d'activité pour devenir le leader sur le marché, de « maintenir » les parts de marché existantes ? De « réduire » les coûts de structure ?

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification



- **Le second rôle de la planification** est d'anticiper la façon dont l'entreprise va tenter d'atteindre ces objectifs. Il s'agit de mettre en place **un dispositif cohérent** avant de se lancer dans l'action à proprement parler.
- **La planification** comprend donc également une décision sur les moyens engagés,
- c'est-à-dire d'une part le choix des plans d'action qui vont être mis en œuvre,
- d'autre part la détermination et la mobilisation des ressources qui seront nécessaires à cet égard (ressources financières, humaines, matérielles, etc.).

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification

- Plus l'horizon visé sera lointain, plus l'entreprise pourra anticiper et organiser son action. Mais a contrario, les risques seront également plus élevés du fait d'une plus grande incertitude.
- Un premier outil de planification, le plan stratégique, aura ainsi pour fonction de déterminer les objectifs « à long terme de l'entreprise en trouvant un compromis entre ces deux considérations (anticipation/risque). Les plans stratégiques sont généralement établis à un horizon de l'ordre de **cinq ans**, mais celui-ci dépend en réalité très fortement du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise, ainsi que de l'ampleur des plans d'action envisagés.
- Le « **contrôle** » de l'objectif suppose la création d'une trajectoire en direction du ou des buts visés. Il s'agit de baliser l'espace-temps qui sépare la situation présente de l'objectif à long terme, donc de décliner celui-ci à des horizons plus courts afin de fixer des étapes intermédiaires.

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification

Pour cela, le plan stratégique va être relayé par deux autres outils de planification :

- **le plan opérationnel**, qui décline les objectifs à un horizon moyen terme, généralement **trois ans** ;
- **le budget**, qui les traduit à un horizon encore plus court, généralement celui **d'une année**.

Comme son nom l'indique, *le plan opérationnel* « *opérationnalise* » *le plan stratégique* en fixant une étape intermédiaire dans la réalisation des objectifs finaux, et le budget poursuit ce processus de jalonnement des échéances à l'horizon annuel.

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification

- Exemple:
- Si l'objectif de l'entreprise est d'atteindre un objectif de part de **marché de 20 % dans dix ans** et que celle-ci s'élève actuellement à 5 %, la route vers cette ambition peut sembler à première vue longue, ardue, voire irréaliste.
- Pour se donner une chance d'y parvenir, l'entreprise pourra fixer dans **le plan opérationnel un objectif de 10 % à un horizon de trois ans** et dans le budget un objectif de **8 % pour l'année suivante.**
- **Les plans d'action et les ressources** à long terme seront également déclinés à **plus court terme.**

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification

- Si elle est bien menée, **la phase de planification** constituera plus tard un guide précieux pour le suivi des résultats. Ceux-ci seront en effet appréhendés par « écart » avec les Objectifs.
 - Dès lors, si **la planification** est effectuée de façon superficielle ou trop limitée, **il sera difficile de savoir si un écart traduit une mauvaise performance**, pour laquelle il faut trouver des solutions, ou si **elle résulte simplement d'une mauvaise planification** et n'appelle pas de réaction particulière.
 - En revanche, **une planification sérieuse** permettra au manager d'avoir une information fiable sur le niveau de performance obtenu et de pouvoir focaliser son attention sur les écarts défavorables :
- => c'est ce que l'on appelle le **principe de gestion par exception**.

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.1. La planification

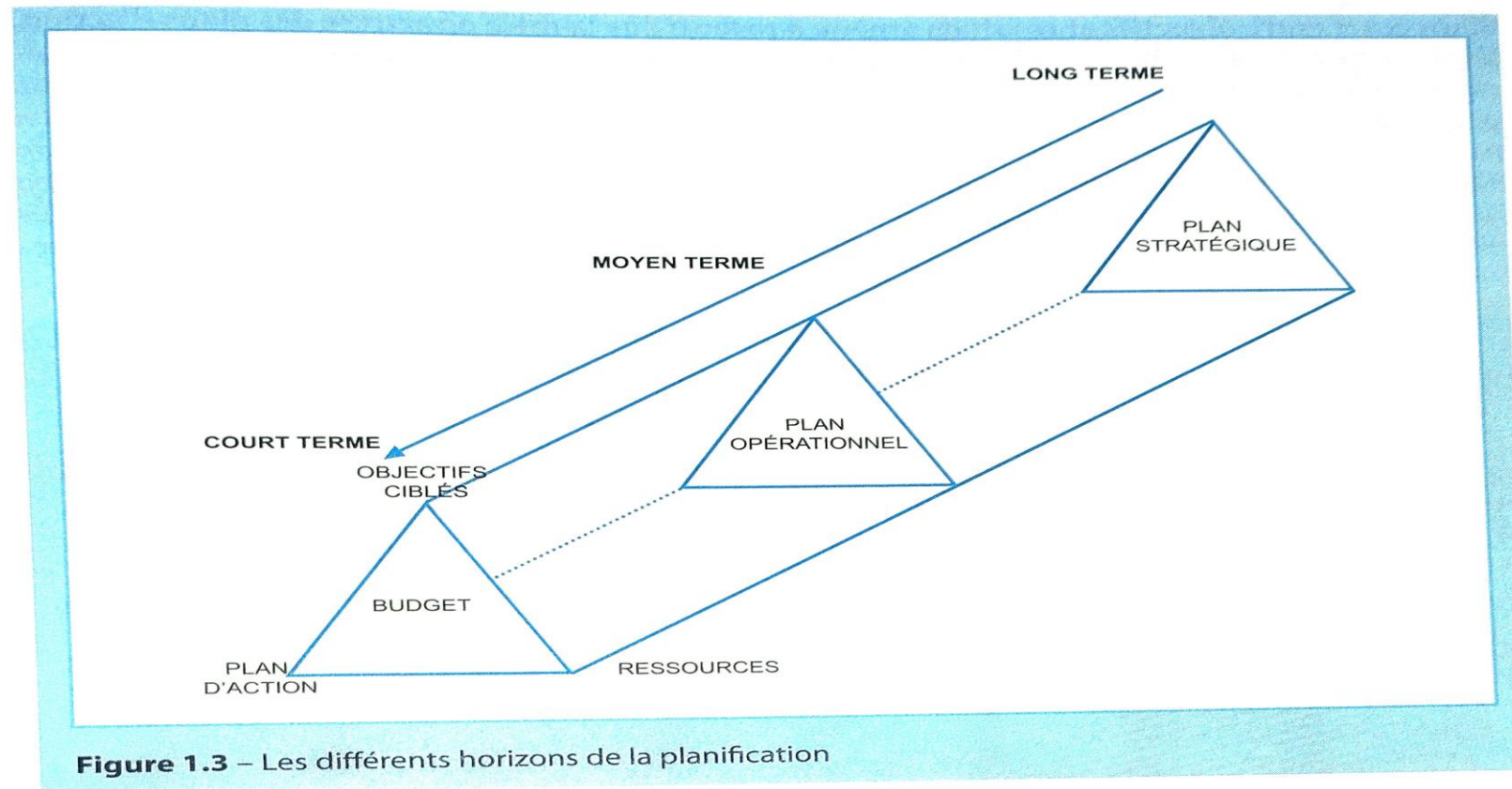


Figure 1.3 – Les différents horizons de la planification

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.2. Le suivi et l'analyse des résultats

- **La planification** a pour but d'anticiper au maximum les difficultés dans la réalisation des objectifs, en fixant ceux-ci de façon adéquate, en **élaborant** des plans d'action cohérents et en **planifiant** les ressources nécessaires.
- Toutefois, **les résultats** peuvent ne pas être au rendez-vous, notamment si la mise en œuvre des plans d'action est insuffisante ou si des aléas surviennent.
- Ainsi, **un suivi des résultats obtenus est nécessaire.**
- C'est la phase aval du processus de contrôle.

1. Les éléments de base de la démarche 1.1. Le processus de contrôle 1.1.2. Le suivi des résultats

- **Ce suivi des résultats** n'a pas pour but de « constater » si les objectifs sont ou non atteints.
- Il s'inscrit dans la logique de maîtrise de ces objectifs :
- Il n'est pas effectué au terme de l'objectif fixé, mais pendant la mise en œuvre des plans d'action, **offrant au manager une opportunité de réagir « en cours de route »** si le résultat final semble compromis.
- De ce fait, le « **suivi** » **des résultats** à proprement parler est précédé d'un suivi de l'avancement des résultats.
- Le pilotage de la trajectoire se fait de façon progressive, grâce à des points réguliers.
- Ainsi, si **l'horizon de l'objectif budgétaire est annuel**, le suivi budgétaire se fera à un rythme mensuel.
- De même, le budget constituant la partie court terme du plan opérationnel, les résultats de fin d'année constituent **des points d'avancement du plan triennal.**
- **Le processus de contrôle** (planification, suivi des résultats) n'est donc pas un processus séquentiel, il fonctionne plutôt « **en boucle** » dans la mesure où l'entreprise intervient régulièrement pour valider la poursuite de sa trajectoire.

=> On parle à ce niveau de « **boucle de régulation** ».

1. Les éléments de base de la démarche

1.1. Le processus de contrôle

1.1.2. Le suivi et l'analyse des résultats

- Si **un écart entre objectifs et résultats** amène à revenir sur la mise en œuvre des plans il peut également conduire à réviser les objectifs eux-mêmes :
- Certaines des hypothèses nées lors de la fixation des objectifs peuvent être devenues caduques, des éléments peuvent être apparus.

1. Les éléments de base de la démarche 1.1. Le processus de contrôle

1.1.2. Le suivi et l'analyse des résultats

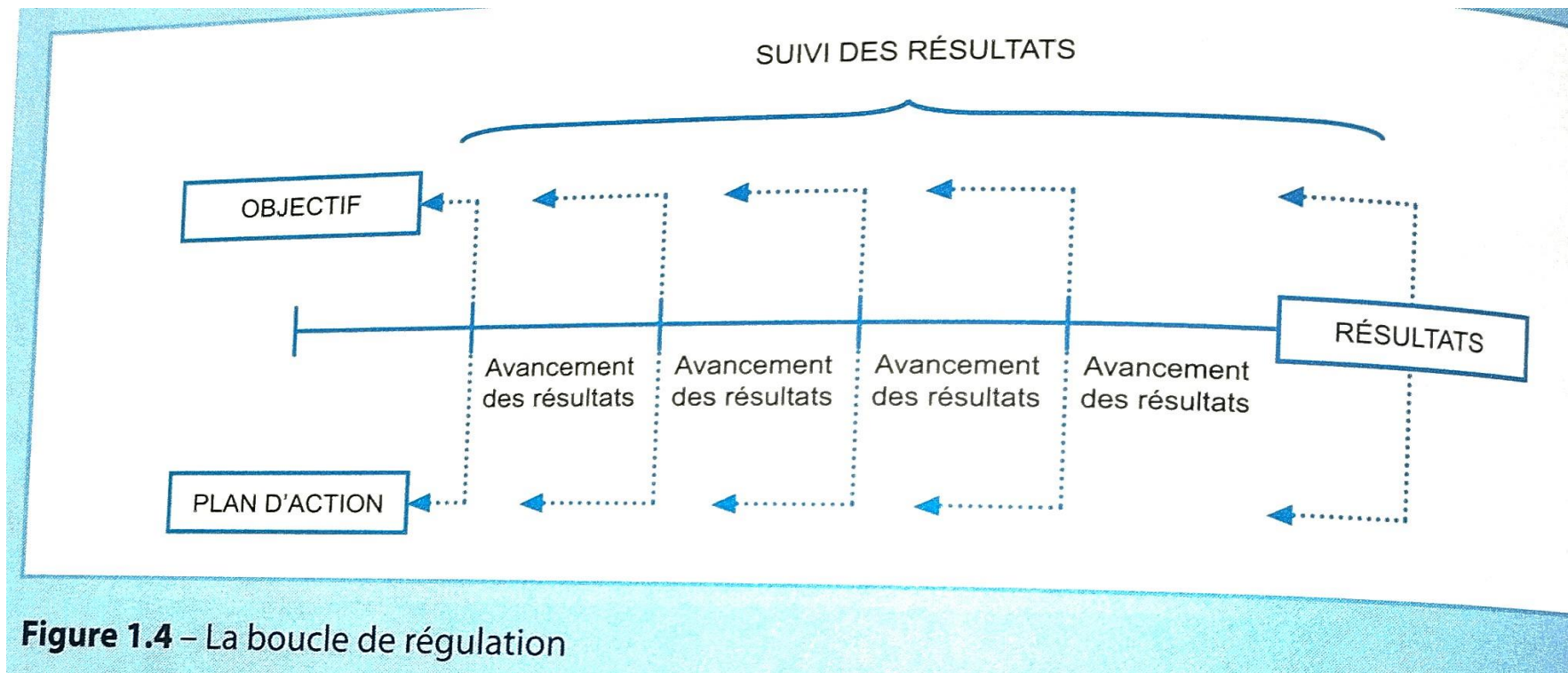


Figure 1.4 – La boucle de régulation

1. Les éléments de base de la démarche 1.1. Le processus de contrôle 1.1.2. Le suivi des résultats

- Les méthodes de suivi des résultats sont **multiples**.
- Fondées généralement sur l'identification d'écarts par rapport à l'objectif, elles décomposent **ces écarts selon des schémas différents**.
- Nous verrons par la suite que selon leur configuration, elles offrent au manager une analyse plus ou moins riche et réactive de la performance obtenue et favorisent donc la façon inégale de la prise de décisions correctives.

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.1. Quelle performance ?

Les objectifs à court, moyen et long terme d'une entreprise peuvent être fixés sur **la base de conceptions très variées du type de performance souhaitée** :

- Dans des entreprises nouvellement créées: (pour ne citer que deux exemples)
- La rentabilité des activités peut être momentanément mise au second rang au profit d'un objectif de croissance ;
- La trésorerie peut prendre le pas sur la profitabilité.

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.1. Quelle performance ?

- Mais si **le contrôle de gestion** s'est construit initialement sur une représentation de la performance exprimée exclusivement en des termes financiers, cette caractéristique ne lui est pas consubstantielle (unique).
- Dans certains secteurs, **l'objectif de performance** ne se limite pas à la rentabilité économique, mais peut inclure par exemple une mission de service public ou des contraintes environnementales.
- Le contrôle de gestion tel que nous le définissons dans ce cours s'applique aussi à des secteurs comme **des mairies, des hôpitaux, des associations humanitaires**.
- Il n'est donc pas restreint, comme on le pense parfois, aux seules entreprises à but lucratif.

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.1. Quelle performance ?

- Nous verrons par ailleurs que dès lors que l'on passe de **l'objectif final** à **des objectifs intermédiaires**,
- La nature de la performance peut évoluer, car on passe alors des finalités à proprement parler aux leviers d'action permettant de les atteindre.
- **Par exemple**, une entreprise visant une performance en termes de rentabilité pourra se fixer un objectif intermédiaire de réduction des coûts.
- **Une association humanitaire** pourra estimer qu'un levier important pour mettre en œuvre son projet caritatif est d'avoir un certain niveau de **notoriété** et se fixer en conséquence des objectifs intermédiaires en termes de communication.

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.1. Quelle performance ?

- Ainsi, la **performance n'est pas une notion universelle**, c'est un « **construit** » qui est influencé par différents facteurs :
- **Le type d'organisation concerné, son secteur d'activité, sa stratégie, la configuration des parties prenantes.**
- La variété de ces facteurs rend généralement la définition de la performance particulière à la mise en œuvre du **processus de contrôle** (planification, suivi des résultats) et de **hiérarchisation des dimensions de la performance** choisies pour l'entreprise, qui en constitue la structure :
- Les objectifs devront être fixés et des résultats suivis sur toutes ces dimensions (figure 1.5).

1. Les éléments de base de la démarche 1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.1. Quelle performance ?

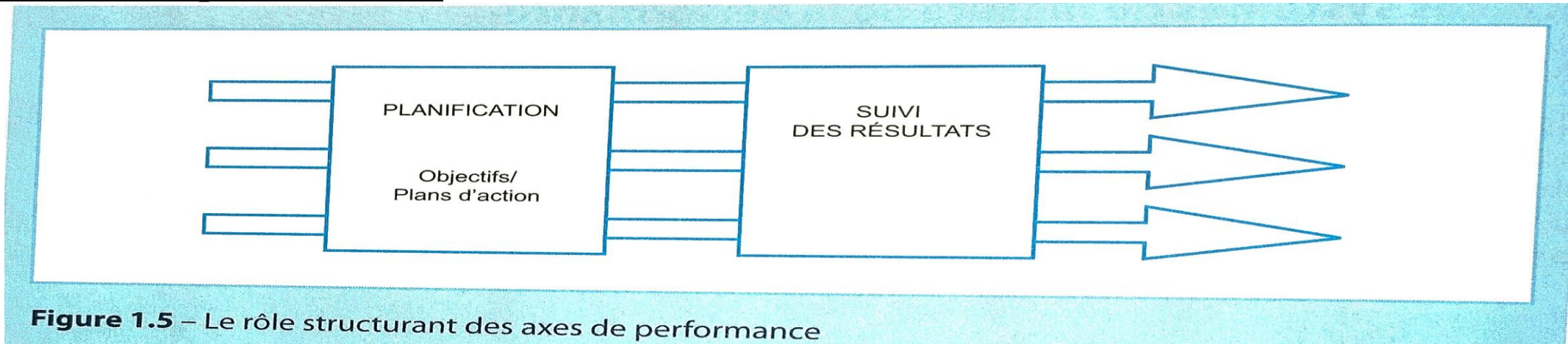


Figure 1.5 – Le rôle structurant des axes de performance

- De même que **le contrôle de gestion ne peut être systématiquement associé à un objectif de maximisation** du profit, il **ne peut pas être non plus assimilé à un objectif de réduction des coûts**, comme on le pense parfois.
- Schématiquement, **l'activité d'une entreprise** génère d'une part des consommations (en matières, temps, énergie, etc.), qui se **traduisent par des coûts**, et, d'autre part, **des performances plus positives** qui la rendent attractive auprès de ses clients (qualité des produits, diversité des services, image).
- **La performance** ne saurait donc se résumer à la partie « **négative** » de la performance (les coûts), elle comprend également les éléments de création de valeur.

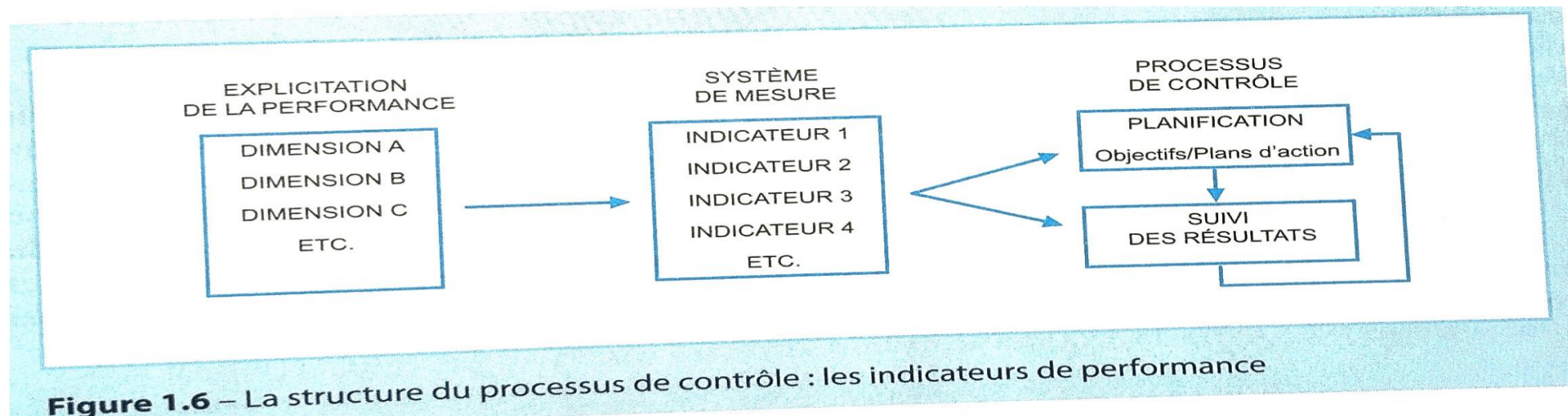
1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.1. Quelle performance ?

1.2.2. Le rôle des systèmes de mesure

- Comme nous venons de le voir, à la base, les axes de performance se définissent de façon qualitative: on vise le profit, la qualité des produits, une image innovante ou autre...
- En revanche, pour fixer des objectifs chiffrés et suivre des résultats, ces dimensions qualitatives vont **devoir être traduites en grandeurs mesurables ou indicateurs.**



1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.2. Le rôle des systèmes de mesure

- Dès lors qu'ils constituent **l'armature du processus de contrôle**, les systèmes de mesure jouent un rôle très **structurant**.
- On considère généralement que les objectifs ont plus de chances d'être contrôlés, maîtrisés, s'ils résultent d'un processus de gestion volontariste, inscrit dans les systèmes de gestion.
- De ce fait, **les systèmes de mesure** présentent l'avantage de traduire **la performance** en des termes concrets, « **objectifs** ».
- Ils facilitent ainsi **sa clarification et sa communication**, ce qui est particulièrement important dans des organisations des acteurs doivent coordonner leurs actions.

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.3. La construction des systèmes de mesure

- Si **les systèmes de mesure** ne sont pas aisés à construire.
 - Les buts doivent être toujours très clairs.
 - Ils peuvent être perçus différemment selon un membre de la direction générale du groupe, (des finalités et des enjeux de l'entreprise, mais une connaissance de chaque segment de clientèle) ; de même, un responsable commercial diffère de celui d'un directeur d'usine ou d'un responsable.
- ⇒ Il est essentiel, pour clarifier les termes de la performance, des représentations qu'ont les acteurs de l'entreprise.

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.3. La construction des systèmes de mesure

- Par ailleurs, **un phénomène qualitatif donné** ne se laisse pas par un indicateur.
- Celui-ci n'est souvent qu'une approximation, de ce phénomène ; il repose par ailleurs souvent sur des conventions, pas toujours facilement démontrable.
- **Par exemple, Comment le client ne signale pas nécessairement son mécontentement?**
- Un indicateur comme le nombre de produits retournés à l'entreprise **néglige les cas de clients mécontents** mais n'étant produit.
- Le nombre de **réclamations téléphoniques** est également d'enquêtes de satisfaction menées auprès des clients dépendra des clients interrogés.

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.3. La construction des systèmes de mesure

Exemple: Comment mesurer la marge dégagée des coûts de l'ensemble de la chaîne de fabrication, de l'achat produit ?

- Des difficultés émergent également quant à la liste des indicateurs que l'on va retenir.
- **Exemple:** La tendance naturelle est d'utiliser les mesures facilement disponibles,
- Par exemple les indicateurs issus de la comptabilité financière (que les entreprises ont obligation légale de publier pour informer les tiers de l'entreprise, donc qui sont « **disponibles** » pour des besoins de gestion).
- Les informations de commandes générées directement par les processus stocks, de production effective.

1. Les éléments de base de la démarche 1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.3. La construction des systèmes de mesure

- Nous verrons que **la construction des systèmes de mesure** répond à des exigences plus fortes :
- Toutes les données disponibles ne sont pas nécessairement pertinentes et il peut être nécessaire de construire des indicateurs spécifiquement pour les besoins du pilotage de la performance.

1.2.4. La boucle d'apprentissage

- Les difficultés liées au choix **d'un système de mesure** confèrent toujours à ce dernier une part de fragilité, quel que soit le soin que l'on ait porté à son élaboration.
- La sélection « **technique** » **des indicateurs** et à fortiori **la définition préalable des axes de performance** repose sur des choix, des représentations, des stratégies, des analyses de l'environnement de l'entreprise, des contraintes qu'il fait peser sur celle-ci ou des opportunités qu'il lui offre — **ensemble de représentations qui constitue le modèle de performance sur la base duquel les systèmes de mesure vont être construits.**

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.4. La boucle d'apprentissage

- Du fait de cette **part de subjectivité**, le modèle de performance est intrinsèquement lié aux acteurs qui l'ont élaboré, à leur positionnement, à leurs compétences, au contexte politique de l'entreprise, et sa **qualité dépendra de cette configuration organisationnelle** dont il est issu.
- Le **modèle de performance** est également contingent sur un plan temporel, car il résulte **des analyses et décisions d'un moment**, qui sont susceptibles d'évoluer :
- La configuration des marchés et de la concurrence évolue sans cesse, les plans d'action ont par définition une durée de vie limitée, des aléas peuvent survenir au sein de l'entreprise, **le modèle est donc toujours plus ou moins provisoire.**

1. Les éléments de base de la démarche

1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.4. La boucle d'apprentissage

- Il est par conséquent essentiel de rester vigilant et de revalider régulièrement la pertinence du modèle qui sous-tend **les systèmes de pilotage de la performance**.
- Les écarts entre les objectifs et les résultats peuvent ainsi constituer **un symptôme de la faiblesse** ou de **l'obsolescence** du modèle et donc **alerter** le manager sur la nécessité de le revoir.
- C'est ce que nous appelons une « **boucle d'apprentissage** », **la boucle de régulation qui vient compléter et réduire l'écart** en présentée précédemment.
- En intensifiant les plans d'action engagés ou en révisant les objectifs que l'on s'est fixés.
- Dans la **boucle d'apprentissage**, l'action corrective porte sur le modèle de performance qui sous-tend les objectifs et les plans d'action.

1. Les éléments de base de la démarche 1.2. Les systèmes de mesure de la performance

1.2.4. La boucle d'apprentissage

- On entrevoit ainsi l'une des principales difficultés de la dynamique du contrôle :
- **Sans une organisation préalable de l'action** (la planification, l'élaboration d'un modèle de performance traduit dans un système de mesure), la performance visée a peu de chances d'être atteinte ;
- Cependant, dans un contexte instable et incertain, la pertinence de ce plan et de ce modèle est éphémère.
- Il faut donc à la fois donner **des guides à l'action**, leur imprimer une direction prédéfinie et rester vigilant sur les besoins d'évolution de ces cadres d'action, afin de rester apte au changement lorsqu'il est nécessaire.
- **Un équilibre** doit ainsi être trouvé entre ces deux risques opposés que sont l'incohérence et la rigidité.

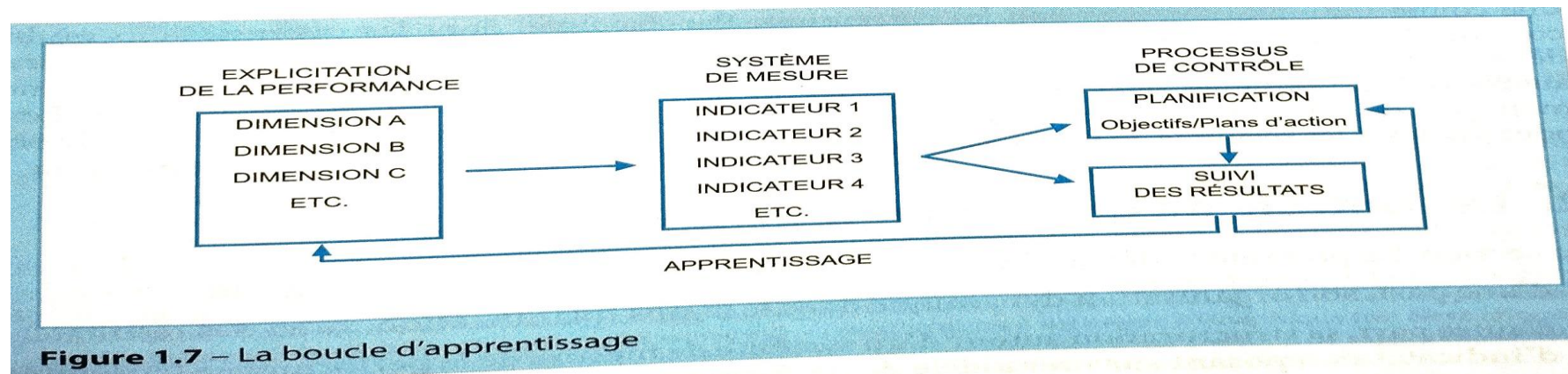


Figure 1.7 – La boucle d'apprentissage

1. Les éléments de base de la démarche

1.3. Le rôle des contrôleurs de gestion dans la démarche de pilotage de la performance

- Le **contrôle de gestion** est très naturellement associé à une fonction au sein de l'entreprise.
- Les **contrôleurs de gestion**, qui peuvent être organisés en **départements autonomes** ou **regroupés avec d'autres fonctions de l'entreprise**.
- Pourtant, la **démarche de pilotage de la performance** est loin de ne concerner que les contrôleurs de gestion.
- À la base, il s'agit d'une démarche qui relève **des managers**, qu'ils soient dirigeants de l'entreprise, responsables d'une business unit, en charge d'un département opérationnel (usine, service commercial) ou fonctionnel (marketing, finances, ressources humaines, etc.).

1. Les éléments de base de la démarche

1.3. Le rôle des contrôleurs de gestion dans la démarche de pilotage de la performance

- Dès lors qu'un **manager** est en charge d'un segment d'activité de l'entreprise, qu'il a l'autorité d'engager cette dernière à travers ses décisions opérationnelles, **il est nécessaire qu'il n'opère pas en aveugle et qu'il puisse mettre en œuvre une dynamique de pilotage de la performance** en accord avec ses responsabilités.
- Il doit ainsi clarifier les objectifs poursuivis et se projeter dans l'avenir de façon active, surveiller la convergence des résultats obtenus et prendre les décisions qui s'imposent lorsque ceux-ci ne sont pas au rendez-vous.

1. Les éléments de base de la démarche

1.3. Le rôle des contrôleurs de gestion dans la démarche de pilotage de la performance

- En revanche, **le manque de temps comme le besoin d'expertise relatifs à certains outils prévus** à cet effet l'amènent à déléguer une part de cette démarche à un tiers : **le contrôleur de gestion**.
- Celui-ci **prend donc en charge une partie de la démarche de pilotage**.
- Il joue un rôle essentiel dans **la conception des dispositifs et outils** (plans, budgets, tableaux de bord ou autres) et **dans la mise en œuvre de ceux-ci**, dans **les analyses économiques** qui en résultent, dans **l'animation de la démarche**.
- Il assure ainsi une fonction **d'appui au manager**.
- Nous verrons que **ce positionnement** est loin d'être sans conséquence sur le profil requis des contrôleurs de gestion, sur leur positionnement au sein de l'entreprise et l'organisation de leur fonction ainsi que sur les conditions d'exercice de leur métier.

1. Les éléments de base de la démarche

1.3. Le rôle des contrôleurs de gestion dans la démarche de pilotage de la performance

- À ce stade, il est surtout essentiel de percevoir que **la démarche de contrôle** est mise en œuvre conjointement par **les responsables opérationnels et les contrôleurs de gestion**, que ce n'est pas une affaire de spécialistes, à fortiori d'experts du chiffre, mais une démarche plus large à **laquelle participent de nombreux acteurs**.
- Ces rôles sont profondément imbriqués et peuvent prendre **une configuration différente** selon les entreprises.
- **Par exemple**, dans les organisations où le contrôle de gestion est peu développé, comme dans **les secteurs non marchands**, les contrôleurs de gestion pourront avoir un rôle de sensibilisation, d'information et de formation important auprès des responsables opérationnels, (au-delà de leurs responsabilités plus techniques).
- **Les managers** de certaines entreprises **s'appuient très fortement sur leurs contrôleurs de gestion pour analyser les résultats de l'activité**, quand **d'autres assumeront eux-mêmes cette fonction**.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

- On observera que **ce type de démarche** peut s'exercer au sein d'entreprises de tailles très variées.
- L'idée selon laquelle **le contrôle de gestion** serait réservé aux grands groupes apparaît peu fondée :
- **Un dirigeant** est confronté à l'incertitude potentielle dans son secteur d'activité, à la nécessité de se fixer un cap et d'organiser ses moyens d'action de façon cohérente avec cette ligne directrice ;
- Il doit s'assurer que ses résultats convergent vers les ambitions qu'il s'est fixées.
- Son « **besoin de contrôle** » est donc **réel**.
- Cependant, dans **les organisations de plus grande taille**, marquées par la multiplicité des acteurs et la complexité parfois importante des processus décisionnels, **le contrôle de gestion doit faire face à des enjeux supplémentaires que nous allons présenter.**

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.1. Un double niveau de pilotage

- **Les groupes de grande taille** exigent une structuration claire du pouvoir de décision.
- Cette structure peut suivre des schémas variés et plus ou moins complexes :
- **Structures divisionnelles** (qui peuvent être elles-mêmes organisées selon différents critères : zones géographiques, marchés, produits, etc.),
- **Fonctionnelles, matricielles, structures par projets**, etc...
- Elle peut prévoir par ailleurs **un degré de décentralisation** plus ou moins marqué de la prise de décision.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes **2.1. Un double niveau de pilotage**

- En termes de contrôle de gestion, cela induit **une difficulté nouvelle** :
- Dès lors que **le pouvoir de décision** est réparti entre de multiples acteurs (entre plusieurs entités).
- **Notamment, entre les différents niveaux hiérarchiques,**
- A quel niveau **le processus de contrôle** doit-il être mené ?
- Nous avons vu que **les managers** étaient directement impliqués dans **la démarche de contrôle de gestion.**
- Comment les choses s'organisent-elles entre les différentes strates de managers ?

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.1. L'autocontrôle par les entités

- Un premier élément de réponse est induit par **les raisons mêmes qui justifient la délégation du pouvoir de décision** le long de la ligne hiérarchique.

=> Celle-ci répond en réalité à des **préoccupations multiples** :

- **Raccourcissement du processus de décision,**
- **Plus grande proximité de la décision** par rapport aux contingences locales,
- **Motivation accrue des personnes** à qui on confère une plus grande marge de manœuvre, (pour ne citer que les principales).

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.1. L'autocontrôle par les entités

- Pour que **ces atouts de la décentralisation soient préservés**, il est important que **les managers « locaux »** puissent mettre en œuvre **un processus d'autocontrôle** à leur propre niveau,

=> et ce **pour plusieurs raisons** :

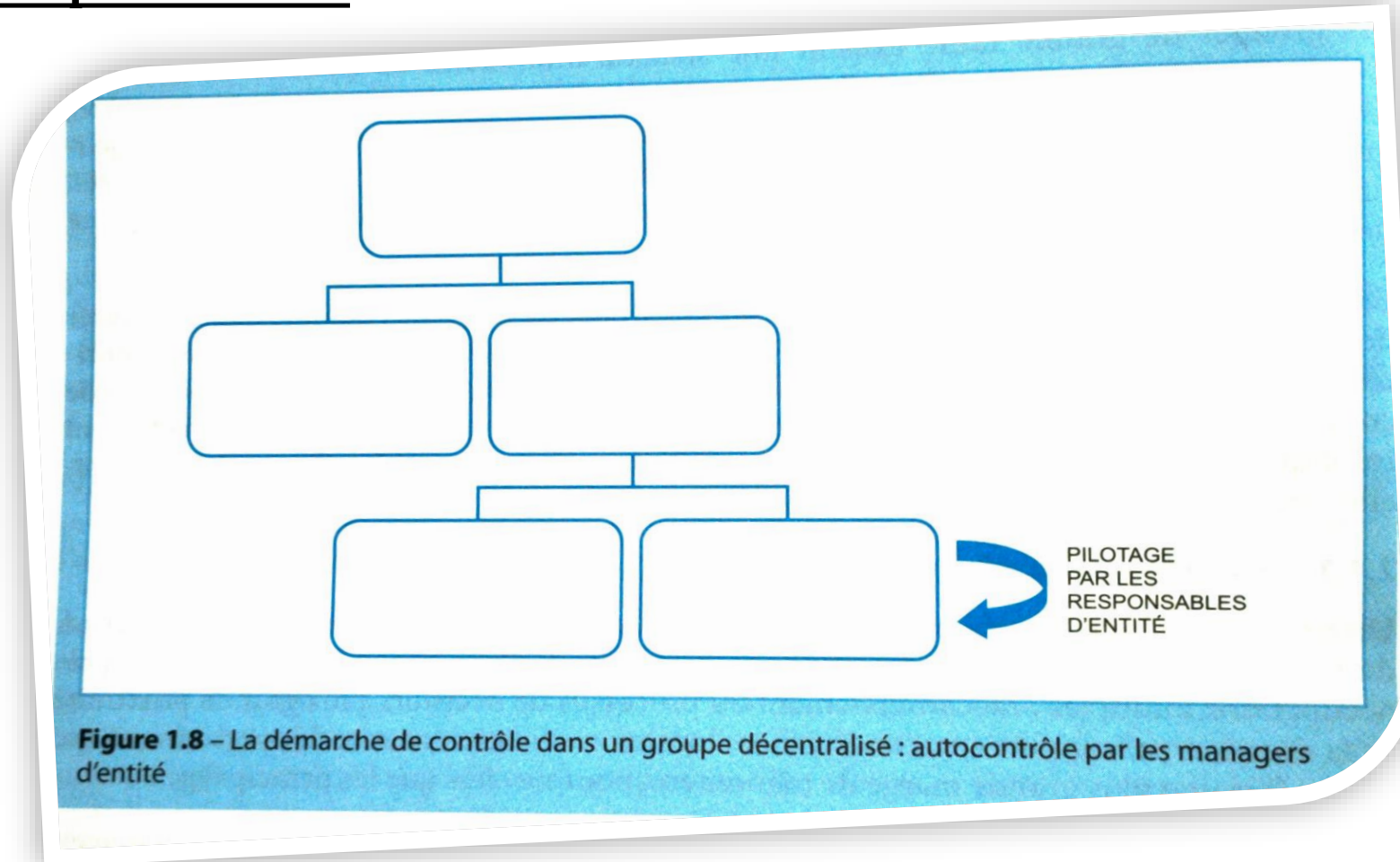
- Si la **fixation des objectifs de performance** et le **suivi des résultats** étaient opérés uniquement par les dirigeants du groupe, les **managers locaux** seraient alors dépourvus de toute « **visibilité** » sur la marche de leur activité, ils navigueraient en aveugle.

(Il y aurait donc incohérence avec **la décentralisation du pouvoir de décision**).

- Par ailleurs, **les dirigeants seraient surchargés d'informations** de suivi détaillé des résultats (car les domaines d'activité d'un groupe sont généralement multiples).

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.1. L'autocontrôle par les entités



2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:

- Un premier enjeu est d'assurer **une bonne coordination verticale** dans le **pilotage gestion**,
- Tant dans le sens descendant qu'ascendant, que nous appelons « **stratégique** ».
- En effet, les choix effectués au niveau global de l'organisation doivent constituer des lignes directrices pour chaque domaine d'activité.
- Par exemple,
- Si un groupe a choisi un positionnement d'ensemble privilégiant **une offre de services** en complément de la délivrance physique de produits.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:

- À l'inverse, les considérations « **de terrain** » liées à chaque domaine d'activité doivent également « **remonter** » pour être prises en compte lors de l'élaboration de la stratégie d'ensemble, pour que celle-ci soit à la fois éclairée et réaliste.
- Enfin, la décentralisation du pouvoir de décision induit un risque plus fondamental appelé « **risque d'agence** », lié à l'acte même de délégation.
- Ce risque se décline en deux axes :
 - Qu'est-ce qui garantit quel **pouvoir de décision** est orienté vers les intérêts de l'entreprise?
 - C'est un problème relatif à la « **direction** » dans laquelle les décisions locales sont prises?
 - Qu'est-ce qui garantit qu'il est activé de façon suffisamment intensive ?
 - C'est un problème lié à la « **dynamisation** » de l'action?

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:

- **Le risque d'agence** est trop souvent assimilé à des types de comportement extrême, comme le détournement du pouvoir de décision à des fins personnelles (problème de **direction**) ou la paresse de l'agent (problème de **dynamisation**).
- Cela génère parfois une confusion **quant aux objectifs du contrôle de gestion**, en laissant croire que l'objet du contrôle, ce sont **les individus**, les « agents ».
- La démarche aurait pour fonction **de contrôler que les individus ne « dérangent » pas**, elle aurait une **fonction principalement disciplinaire**.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.1.1. L'autocontrôle par les entités

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:

- Cette **conception** nous apparaît doublement excessive :
- D'une part, si la maîtrise du risque d'agence fait bien partie des dimensions du contrôle de gestion, elle n'en constitue pas l'axe exclusif.
- D'autre part, **le risque d'agence** ne saurait se résumer à ces comportements extrêmes.
- Lors que l'action est répartie entre plusieurs acteurs (notamment sur le plan vertical), cela crée inévitablement des **points de vue variés**, une logique globale et des logiques locales.
- Ainsi par exemple, lorsqu'une **autonomie importante** est donnée à un manager **sur une zone de responsabilité**, se profile toujours en contrepoint des bénéfices de ce choix **un risque d'excès d'autonomie de cloisonnement**, voire de « **baronnies** » qui peuvent s'avérer très néfastes aux synergies dont l'ensemble de l'entreprise a besoin.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:

- L'une des façons de gérer **le risque d'agence** est de mettre en place des dispositifs d'incitation des managers en charge des entités de l'organisation.
- Alors que **les dispositifs de coordination** visent à faire converger les représentations et les informations dont disposent les uns et les autres, les systèmes d'incitation visent:
 - A **rapprocher les intérêts des différents acteurs,**
 - A **« motiver » les managers locaux** à la poursuite des objectifs communs.

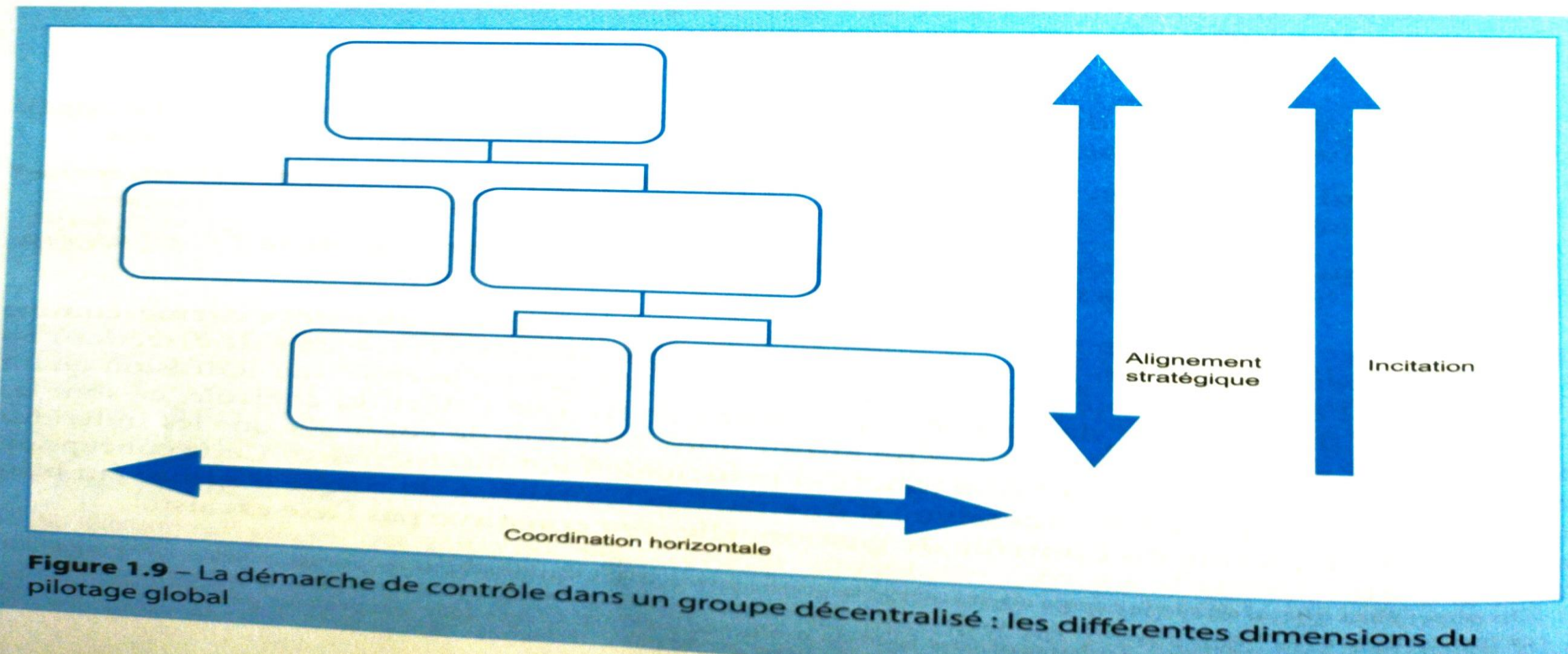
2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:

- Les dispositifs d'incitation concrets peuvent être assez formels et créer des enjeux forts,
- Notamment si une part de la rémunération des managers est indexée sur les résultats obtenus,
- Comme le préconise le modèle dominant du contrôle de gestion et comme on peut l'observer dans certaines pratiques d'entreprises.
- Mais la motivation des individus est un processus complexe, qui peut suggérer des systèmes d'incitation plus informels:
- Ménageant une place plus importante au dialogue de gestion entre différents niveaux hiérarchiques,
- Non limités à des processus d'évaluation verticaux, associés à des formes plus indirectes de « sanction/récompense » : approbation, blâme, évolution de carrière, etc.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.1.2. Le pilotage global par la hiérarchie:



2. Le contrôle de gestion au sein des groupes:

- Ces trois fonctions fondamentales du pilotage global de la performance (**alignement stratégique, coordination horizontale, incitation des acteurs**) peuvent être résumées par l'idée que, **dans une organisation décentralisée, le rôle de la hiérarchie** dans la dynamique de contrôle de gestion est surtout **un rôle d'orientation des comportements, de mise sous tension**, et non seulement une contribution directe au pilotage de la performance.
- Ces fonctions peuvent toutefois être **assurées par des dispositifs concrets très différents**, comme nous allons le développer ci-après.

2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

L'un des dispositifs centraux permettant d'assurer cette triple fonction d'alignement stratégique, de coordination horizontale et d'incitation des managers est le **concept de centre de responsabilité**, fortement lié à celui de **contrôle par les résultats**.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

- Nous avons développé dans les paragraphes précédents l'idée **de la responsabilité des managers en charge des entités constitutives d'une organisation de grande taille.**
- **Par responsabilité**, il faut entendre en premier lieu l'existence d'une marge de manœuvre assez importante, d'un pouvoir de décision assez large, **donc d'une certaine autonomie.**

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

- Selon le niveau auquel on se place au sein de l'organisation, **l'étendue de ce pouvoir de décision est plus ou moins large :**
- Bien évidemment, **un directeur de branche** a des attributions plus larges que celles **d'un directeur de division** au sein de cette branche,
- Qui lui-même a des responsabilités plus importantes **qu'un responsable de département** au sein de cette division,
- **Et le processus de rétrécissement** se poursuit lorsque l'on « **descend** » dans l'organisation ;

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

- Par ailleurs, **la marge de manœuvre** dépend du degré de décentralisation de l'organisation.
- Ainsi par exemple, les **directeurs de division de deux entreprises différentes** pourront avoir des degrés d'autonomie plus ou moins importants selon qu'ils disposent ou non de **l'autorité relative aux décisions**:
- **Commerciales.** (choix de la stratégie commerciale, choix des marchés visés, fixation des tarifs, des remises, des conditions de paiement accordées, etc.),
- **De production** (choix de la gamme de produits et services offerts, latitude sur les choix opérationnels de production, sur les ressources humaines, matérielles, financières qu'ils engagent, etc.),
- **De développement** (bureau d'études, service de développement de nouveaux produits, etc.),
- **D'investissement à court et moyen termes**

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

- Dans certains groupes, **ces décisions sont totalement décentralisées** ;
- Dans d'autres, elles peuvent être considérées comme **stratégiques** et rester centralisées au niveau de la direction du groupe.
- **Le concept de centre de responsabilité** correspond donc en premier lieu à une entité disposant d'un pouvoir de décision assez important.
- Il s'agira, comme nous l'avons vu, de branches, de divisions, de départements et services,
- Mais il est rare que les entreprises constituent **des centres de responsabilité** en deçà de ces niveaux de responsabilité.
- Au-delà de cette première idée, le terme « **responsabilité** » renvoie également, de façon plus stricte, à une « **obligation de rendre compte** », induite justement par la délégation du pouvoir de décision.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts - Dès lors **Manager** est amené à engager l'entreprise par ses décisions rationnelles, **il est essentiel que les conséquences de ces décisions puissent lui être imputées.**

- Le but n'est pas de « **désigner des coupables** » (ou de bons managers), mais, comme nous venons de le voir, de favoriser la coordination et l'incitation des acteurs de l'entreprise, que nous résumerons par l'idée «**d'orienter les comportements** ».
- Comment spécifier ce dont un manager doit rendre compte ? Dans la doctrine classique du contrôle de gestion, **trois principes prévalent** :
- **Un principe de délimitation** : pour pouvoir fixer des objectifs de résultats aux managers, il faut au préalable délimiter le champ de ce dont ils sont amenés à rendre compte ; en d'autres termes, il faut avoir **cerné les contours de la contribution** qu'on leur demande d'apporter aux objectifs de performance globaux de l'organisation. (Un manager local ne peut en effet porter qu'une partie de l'objectif global et c'est l'ampleur de cette contribution qu'il convient de clarifier) ;

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

- **Un principe d'anticipation** : il est important d'être proactif plus que réactif, de se placer le plus en amont possible si on veut « **contrôler** » au mieux les choses. On va donc indiquer **ex ante au manager en charge de chaque entité ce sur quoi il « devra » rendre des comptes**, ce qui est « **attendu** » de lui, donc en d'autres termes ses objectifs.

(La responsabilisation des managers fonctionne ainsi sur une base contractuelle).

- **Un principe de contrôle par les résultats** : les objectifs dont on demande aux managers de rendre compte sont des objectifs de résultat, c'est-à-dire que les managers n'ont pas à rendre compte de l'ensemble des décisions détaillées qu'ils prennent ; **les plans d'action qu'ils engagent pour atteindre les résultats relèvent de leur zone d'autonomie.**

➔ En synthèse, **un centre de responsabilité** se définit comme une entité de la structure, à qui les dirigeants ont délégué un certain pouvoir de décision et dont on a spécifié la nature et le niveau de contribution aux objectifs de performance globaux.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

Cette définition « **classique** » du concept de centre de responsabilité traduit toutefois **une conception particulière de la responsabilité des managers**, très marquée par les origines anglo-saxonnes du contrôle de gestion et encore très prégnante aujourd'hui :

- **Conception très formelle de la responsabilité**, que l'on cherche à traduire dans un système de mesure afin de la rendre claire et lisible : *une marge, un chiffre d'affaires, un indice de satisfaction des clients ou autre ; choix d'un mode particulier d'orientation des comportements : le contrôle par les résultats ;*
- **Choix d'un mode de régulation particulier entre les acteurs : le contrat.**

➔ Or, ces caractéristiques ne sont pas nécessairement toujours pertinentes.

Le contrôle par les résultats peut ménager une place plus importante au dialogue de gestion « autour » de la **mesure**, il existe d'autres modes d'orientation des comportements que **le seul contrôle par les résultats**, **l'approche contractuelle** n'est pas pertinente dans toutes les cultures.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2. Les centres de responsabilité et le contrôle par les résultats

2.2.1. Les concepts

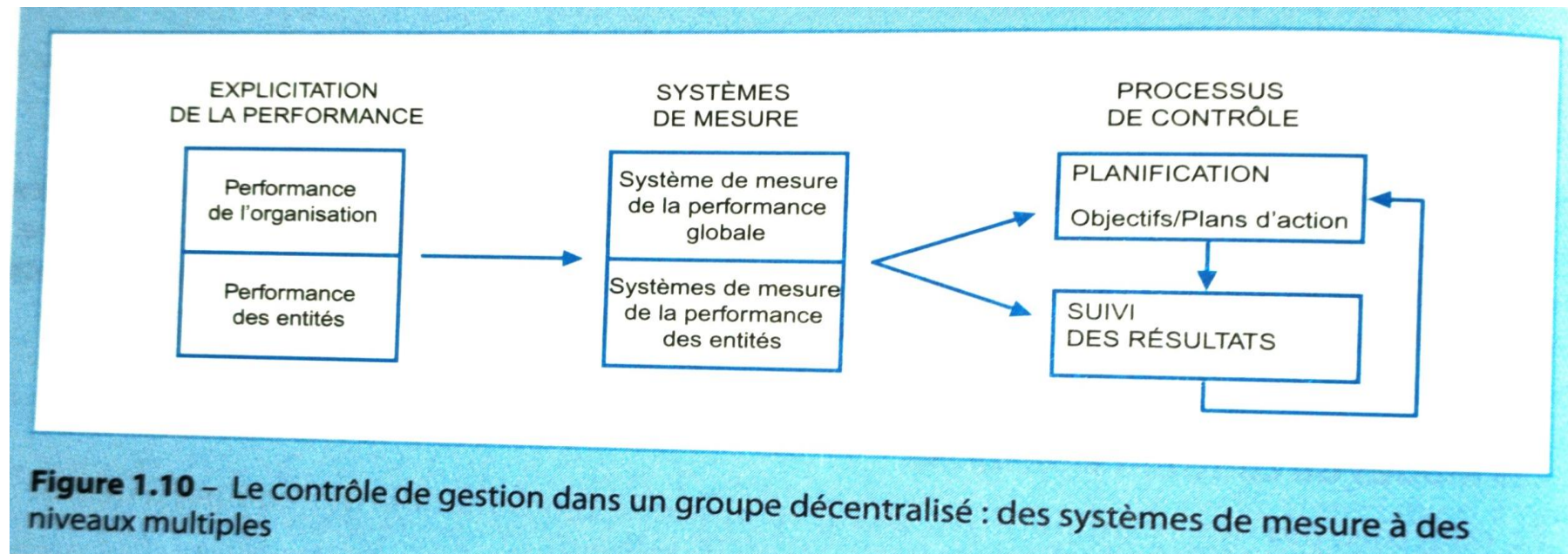
2.2.2. De la mesure de performance globale à la mesure de performance locale

- Selon cette **définition classique**, un centre de responsabilité fonctionne d'une certaine façon comme une petite organisation qui doit piloter ses propres objectifs de performance, eux mêmes définis comme une contribution aux objectifs globaux de l'organisation.
- De la même façon, mais au niveau global de l'organisation, les systèmes de mesure jouent un rôle important pour clarifier les contours de ces objectifs.
- Dans **l'exemple** précédent, si contribution de la division « produits » a été définie en termes de profitabilité de la ligne produits, une performance cohérente pourra être par exemple le résultat.
- Dans un groupe décentralisé, il est donc nécessaire de construire des systèmes de mesure des performances au niveau de l'organisation et non pas uniquement au niveau global.

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes

2.2.1. Les concepts

2.2.2. De la mesure de performance globale à la mesure de performance locale



2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2.3. L'articulation autocontrôle/pilotage global

- Les concepts de **centre de responsabilité** et de **contrôle** par les résultats ébauchés précédemment permettent d'affiner l'articulation entre **autocontrôle par les entités** et **pilotage global par la hiérarchie**.
- Dès lors que **les entités rendent compte de l'atteinte d'un objectif de résultat à leur hiérarchie**, le choix des moyens permettant d'atteindre ces résultats relève de sa responsabilité:
- La hiérarchie n'aura besoin d'intervenir dans ce type de décision que **si les résultats ne sont pas au rendez-vous des attentes, (si les objectifs ne sont pas atteints)**.
- Cela permet donc tout à la fois de préserver **l'autonomie des managers locaux** et **de ne pas surcharger la hiérarchie en termes de surveillance des activités déléguées**.
- Cela constitue un autre aspect de la gestion par exception, qui signifie **donc la focalisation du suivi sur ce qui pose problème** (écarts par rapport aux objectifs, au niveau global comme au niveau local).

2. Le contrôle de gestion au sein des groupes 2.2.3. L'articulation autocontrôle/pilotage global

- Le pivot de cette articulation réside de ce fait dans **les objectifs assignés aux entités**.
- Cela complexifie quelque peu le schéma du processus de contrôle présenté avant:
- D'une part, **la planification** (élaboration des objectifs, choix des plans d'action) s'exerce à plusieurs niveaux dans l'organisation, ce qui soulève la difficulté de la mise en cohérence de ces différents niveaux de plans.
- D'autre part, **le suivi des résultats** s'opère également à plusieurs niveaux : des résultats et analyses doivent être menés pour les managers en charge des entités, mais également pour les besoins du contrôle global.

➔ À ce second niveau, **les résultats des entités devront « remonter » le long de la ligne hiérarchique**, processus que l'on appelle le « **reporting de gestion** ».

Conclusion

- Ce chapitre a permis de dégager de façon schématique **l'articulation d'une démarche de contrôle de gestion**, ses différentes dimensions, les concepts fondamentaux auxquels elle est associée.
- Cette vision d'ensemble est nécessaire car **elle permet de positionner le rôle des différents constituants de la démarche, donc d'éviter d'en avoir une vision partielle.**
- Cela est d'autant plus nécessaire que certaines de ces dimensions sont parfois **conflictuelles**, obligeant à des compromis dont on ne percevrait pas la nécessité avec une vision partielle.
- **Par exemple**, nous verrons que **les fonctions de coordination et d'incitation des managers** sont parfois délicates à combiner ; de même, le pilotage global par les dirigeants et le pilotage local par les managers d'entité, aussi articulés soient-ils en théorie, sont souvent sources de conflits dans la vie courante des entreprises.
- Dans la suite de cet ouvrage, nous allons approfondir ces premiers éléments ébauchés.

- **Ce qu'il faut retenir:**
- **Définitions et concepts**
- **Autocontrôle** : processus de pilotage de la performance mené localement par les Boucle d'apprentissage : processus d'actualisation du modèle de performance.
- **Boucle de régulation** : processus séquentiel, dans lequel la phase aval de suivi des permet d'actualiser la phase amont de planification, soit par réactivation des plans engagés, soit par ajustement des objectifs.
- **Centre de responsabilité** : entité de la structure que les dirigeants d'un groupe ont placée sous l'autorité d'un manager, à qui ils ont délégué un pouvoir de décision et qui doit rendre compte d'un objectif de contribution aux résultats d'ensemble.

- **Ce qu'il faut retenir:**
- **Définitions et concepts**
- **Contrôle de gestion** : démarche de pilotage de la performance d'une entreprise.
- **Contrôle par les résultats** : principe selon lequel un centre de responsabilité rend compte de l'atteinte de résultats au regard d'objectifs prédéfinis, en restant maître de la façon d'atteindre ces résultats.
- **Gestion par exception** : principe selon lequel seuls les écarts défavorables entre les objectifs visés et les résultats obtenus font l'objet d'un suivi particulier. Par extension, principe selon lequel la hiérarchie n'intervient dans les décisions opérationnelles d'une entité que si les objectifs de résultat de cette dernière sont menacés.

- Ce qu'il faut retenir:

- **Objectif**: type de performance visée, traduit dans une mesure.
- **Pilotage global** : processus de pilotage de la performance mené globalement par les dirigeants d'une organisation.
- **Planification** : projection de l'entreprise dans le futur, recouvrant la fixation d'objectifs de performance à différents horizons et le choix de plans d'action permettant d'atteindre ces objectifs.
- **Processus de contrôle** : dynamique de pilotage composée de deux grandes phases : d'une part, la planification et, d'autre part, le suivi et l'analyse des résultats.
- **Système de mesure** : ensemble de mesures/indicateurs permettant d'appréhender de façon précise.

- Ce qu'il faut retenir:

- Messages clés

- Le contrôle de gestion est un processus dynamique composé de deux grandes phases : la planification et le suivi.
- Pour structurer le processus de contrôle, un travail préalable de clarification de la performance recherchée est nécessaire, à un double niveau : le niveau global de la performance de l'organisation et le niveau local de la contribution des entités à cette performance.
- Les systèmes de mesure jouent un rôle important et structurant dans la clarification de la performance de l'entreprise et des contributions des entités.

- Ce qu'il faut retenir:

- Messages clés

- Une démarche de contrôle relève des responsables opérationnels et dépasse donc les seules attributions du contrôleur de gestion, dont le rôle est d'en assurer la cohérence.
- Dans les organisations de grande taille, la démarche de contrôle de gestion est mise en œuvre à la fois à un niveau central (pilotage global) et des niveaux décentralisés (autocontrôle par les entités).
- Le processus de contrôle remplit plusieurs fonctions : **la régulation, l'apprentissage, la coordination et l'incitation des managers.**
- La fonction du contrôle de gestion n'est pas uniquement la surveillance des personnes. Mais certaines conceptions et pratiques tendent à privilégier cette fonction.

- Ce qu'il faut retenir:

- **Messages clés**
- La démarche de contrôle de gestion n'est pas réservée aux organisations de grande taille, ni aux entreprises orientées vers un objectif de profit.
- Le contrôle de gestion se démarque de la comptabilité de gestion par le fait qu'il est axé sur la performance d'ensemble de l'entreprise, alors que la comptabilité de gestion se focalise sur une dimension particulière de cette performance : les coûts.
- Le contrôle par les résultats n'est pas le seul mode d'orientation des comportements.

- Vous avez certainement déjà constaté que l'atteinte d'objectifs en matière sociale n'est pas uniquement une question de foi.
- Cela nécessite **un objectif précis**, un chemin tracé pour progresser et **un tableau de bord pour y parvenir.**
- C'est dans les périodes troublées que la nécessité d'un outil de gestion prévisionnelle comme celui-ci, se **fait le plus sentir.**
- L'amorce d'un **nouveau millénaire** marque le temps des bilans.
- Le moment pour tous de **s'interroger sur le passé, les résultats présents et leurs causes**, afin de mieux appréhender l'avenir.
- C'est la raison pour laquelle, ces dernières années, **les tableaux de bord se sont rapidement intégrés dans notre environnement.**

- Après avoir équipé le poste de pilotage des voitures, ils prennent maintenant **une place prépondérante dans notre vie quotidienne.**
- On les retrouve sur les appareils électro-ménagers, le matériel électronique et les outils informatiques. Dans l'entreprise, c'est dans les services financiers, les services commerciaux et au contrôle de gestion, qu'ils ont d'abord été mis en place.
- Ce n'est que plus récemment qu'ils **équipent les directions des ressources humaines.**
- **Définition d'un tableau de bord**
- **Le tableau de bord** est un outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement.
- **Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés**, choisis comme étant les principaux leviers de l'action.

- Pour cela il convient de déterminer **une norme pour chaque indicateur**.
- Ainsi, lorsque les valeurs de ces indicateurs référencées comme normales, elles agissent comme **des clignotants d'alerte**.
- À charge au décideur de mener préventivement l'action ou les actions correctives nécessaires à la réalisation **nominale de l'objectif**.
- Cette action engagée, dès les premiers signes mesurés de dérive, est une « **pro-action** »
- Elle est appelée ainsi parce **qu'elle intervient avant la comparaison finale entre l'objectif à atteindre et le résultat constaté**,
- Elle est d'autant **plus efficace qu'elle intervient tôt**.
- **Par opposition, la réaction** définit **l'action qui est menée à posteriori, après le constat de l'objectif raté**.
- Autrement dit **la réaction est une action qui arrive en retard**.

- La figure ().1 illustre le fonctionnement général d'un tableau de bord.
- Prenons l'exemple de coureurs à pied qui s'entraînent en salle, sur les tapis de course des gymnases.
- Ils visent l'**objectif permanent** de se dépasser et **d'améliorer leur résultat** par rapport aux performances enregistrées par d'autres coureurs de même catégorie.
- Ce qui revient pour eux à se fixer un objectif permanent de temps à réaliser sur une distance déterminée, au plus égal à leur précédent record personnel.
- Ils ont vite compris l'intérêt tableau de bord qu'ils suivent en permanence.

- **Un affichage successif d'indicateurs est programmé :**
- **Le temps de course** depuis la mise en route de l'appareil,
- **Le nombre de kilomètres** effectués dans ce même temps,
- **La vitesse** exprimée en kilomètres par heure,
- Le **degré d'inclinaison** du plan de course, simulant les montées ou les descentes,
- Les **calories dépensées** en fonction du poids du coureur,
- La **meilleure performance enregistrée** sur cette machine, par un coureur de même gabarit.

- À tout moment, **le coureur se positionne** grâce à la mesure de la distance parcourue et du temps réalisé.
- Il peut ainsi, **en fonction de la distance** restant à parcourir et de **l'objectif de temps qu'il s'est préalablement fixé**,
- Accélérer l'allure pour rattraper le retard constaté,
- Ou dans le cas contraire ménager **ses efforts** pour tenir la distance.
- **Accélérer**, maintenir ou ralentir l'allure sont des exemples de pro-actions que peut mener le coureur.
- Il peut ainsi, en fonction de ses capacités physiques, couvrir la distance dans le temps maximum qu'il s'est fixé au départ, ou mieux encore réduire ce temps.

Chap.2:Elaborer le TBS à partir du bilan social

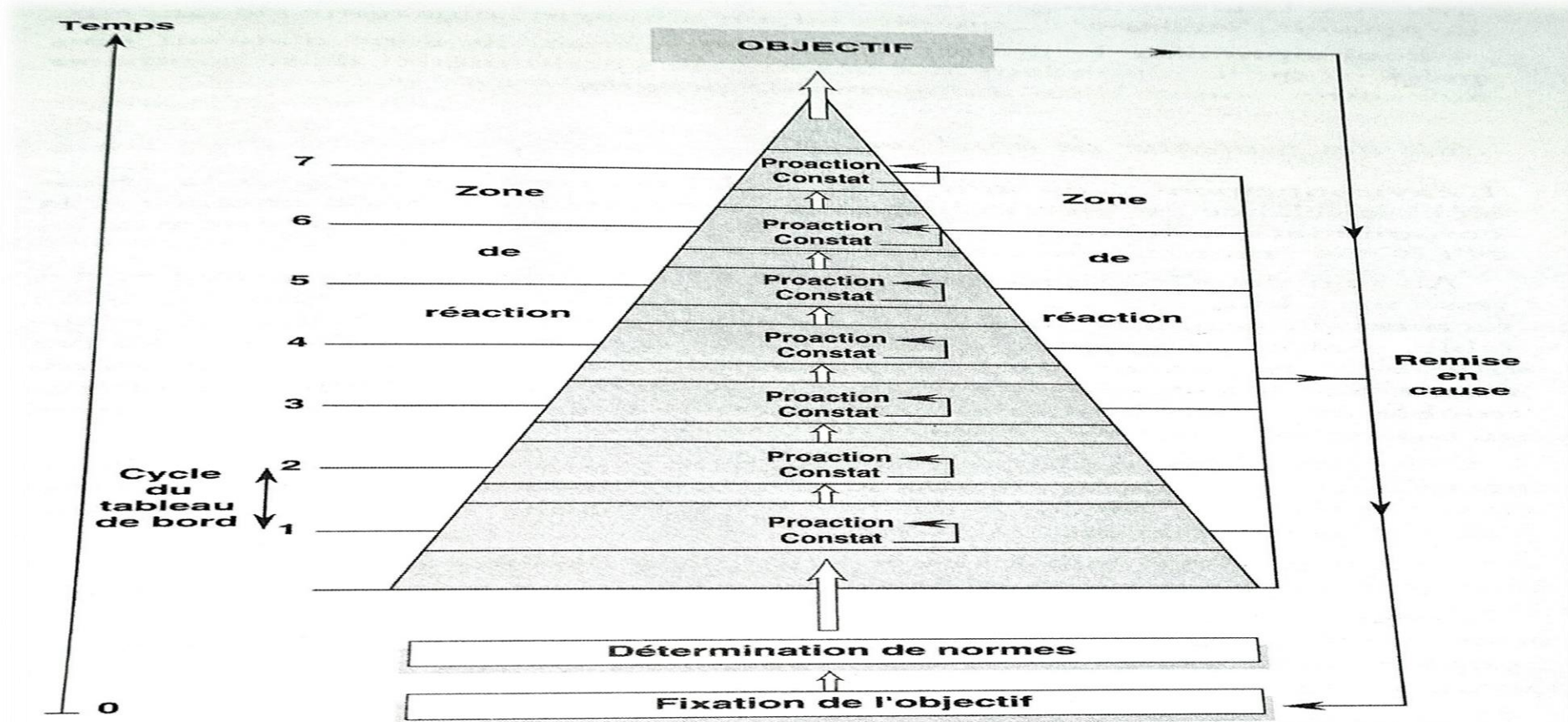


Figure 0.1 – Fonctionnement général d'un tableau de bord

- **Les tableaux de bord** sont des outils adaptés à nos besoins qui évoluent avec eux.
- Une fois intégrés dans notre environnement, il paraît impossible de pouvoir s'en passer et, qui plus est, on n' imagine plus notre vie sans eux.
- **Pour optimiser la gestion dans l'entreprise**, ils sont d'autant plus précieux qu'ils répondent aux besoins de s'étalonner et de se comparer aux autres, source d'un indispensable progrès.
- Dans ce contexte trouble où il est difficile de naviguer, le besoin de tableaux de bord sociaux se fait fortement sentir.

- Rôle des tableaux de bord sociaux:

- L'environnement économique et social est complexe.
- Après la récession, **la relance est bien présente**, peut-être de façon momentanée et la consommation des ménages progresse.
- Des entreprises naissent avec les NTIC et Internet, des emplois sont créés.
- Au sein **des directions** qui sont les vôtres, celles du personnel et des ressources humaines, les objectifs sont **simples**, ils se résument ainsi :
- **Recruter et maintenir un personnel compétent, productif, motivé, adaptable, mobile géographiquement, stable mais pas trop jeune avec du potentiel pour évoluer** on ne sait encore où, tout en diminuant la masse salariale dans **un climat social serein.**
- Dans **ce contexte trouble où il est difficile de naviguer**, le besoin de tableaux de bord sociaux se fait **fortement sentir.**

- Rôle des tableaux de bord sociaux:

- C'est par temps de brouillard, lorsque la visibilité est réduite que le navigateur a le plus besoin de se référer à un tableau de bord.
- Il peut ainsi vérifier tout au long de son voyage, qu'il tient le cap fixé afin d'ajuster sa route le cas échéant.
- Comme le navigateur, les responsables du personnel et les managers de l'entreprise ont besoin de tableaux de bord spécifiques à leur fonction.
- **Les décisions de management** qu'ils prennent reposent sur un certain nombre d'informations sociales, avec comme **objectif de maintenir des équipes en nombre suffisant, en bonne santé physique et morale** tout en faisant évoluer leurs compétences.
- Dans cette perspective, **les tableaux de bord qui leur sont destinés, réunissent des données sociales** qui permettent de suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et de la productivité des salariés, de vérifier enfin la qualité du climat social.

- Rôle des tableaux de bord sociaux:

- Plus généralement, **les tableaux de bord** vont permettre de mesurer les résultats concrets des différents axes d'une politique sociale, de dégager des écarts et de prendre les décisions d'actions rendues nécessaires.
- C'est sous cet angle essentiellement dynamique que **le tableau de bord social** est un outil de pilotage au service des stratégies les plus fines.
- C'est pourquoi **la construction des tableaux de bord de la fonction ressources humaines** va justifier une prescription méthodologique.
- Notre progression se fera à partir **des enseignements tirés du tableau de bord spécifique qu'est le bilan social.**
- Se donner des objectifs clairs et très précis sera **le point de départ de notre démarche** qui sera suivie de la prise en compte personnalisée des destinataires, clients des tableaux de bord sociaux.
- **L'indicateur social**, véritable unité d'œuvre des tableaux de bord, une fois défini, sera placé dans un référentiel de temps et comparé avec des normes externes à l'entreprise.

- Rôle des tableaux de bord sociaux:

- Nous analyserons les valeurs que prennent les principaux ratios de la fonction aujourd'hui et suivrons leur évolution par secteur d'activité et en moyenne nationale.
- Nous procéderons ainsi à un véritable diagnostic social précédant l'action correctrice, lorsque celle-ci s'impose.
- **Entre autres actions**, nous envisagerons le benchmarking qui consiste à transposer chez soi, des méthodes de gestion du personnel issues d'une autre entreprise dont **la performance est reconnue.**
- Des outils comme les statistiques et les représentations graphiques seront une aide précieuse pour permettre d'ajouter du sens **aux résultats et de mieux les valoriser.**
- Pour laisser le temps aux opérationnels de mener les actions nécessaires, **le tableau de bord** doit venir à point nommé, ni trop tôt ni trop tard.
- Nous verrons comment **l'objectif va préciser cet équilibre délicat** : quelle périodicité pour quel délai d'action ?
- Enfin, nous illustrerons en synthèse l'ensemble des points de la méthodologie par des exemples concrets de tableaux de bord appliqués aux principaux domaines de la gestion des ressources humaines :
- **Les effectifs, l'absentéisme, la formation, et la masse salariale.**

- Dans ce chapitre, nous rappellerons **le contexte de la création du bilan social**, premier tableau de bord imposé par le législateur.
- Nous réfléchirons sur **ses objectifs** et nous nous interrogerons sur l'atteinte du but.
- Nous verrons enfin comment il est possible de faire du **bilan social** la base d'un référentiel social externe.
- Nous nous appuierons sur **le bilan social** pour dégager les principaux points de la méthodologie de réalisation des tableaux de bord sociaux.

> Contexte de la création du bilan social:

- On peut dire que ce sont **les États-Unis** qui, les premiers, ont recherché **les mesures significantes des facteurs sociaux de l'entreprise**.
- À l'image de la **comptabilité générale et de la comptabilité analytique**, ils ont cherché à exprimer à travers un certain nombre d'indicateurs, un bilan annuel de la gestion sociale dans son ensemble.

> Contexte de la création du bilan social:

- En Europe, **le besoin** s'en est fait sentir à la fin des années 60, d'abord aux Pays-Bas puis en Allemagne.
- Dans le même temps, **le patronat français a commencé à réfléchir à la promotion du bilan social** et a émis des propositions qui ont été largement reprises dans le projet de loi relatif au bilan social adopté en Conseil des ministres du 26 janvier 1977.
- **La loi du 17 juillet 1977** a fait du bilan social le premier tableau de bord social, obligatoire pour les entreprises et les établissements dont l'effectif habituel est d'au moins trois cents salariés.
- **Objectif du bilan social** : « nouer un dialogue social »
- Les objectifs poursuivis par le bilan social sont de trois ordres :
- **information, concertation, planification.**
- Ils sont exprimés dans le rapport émis par le comité d'études pour la réforme de l'entreprise présidé par Pierre Sudreau, comme « la volonté de transformer la vie de l'entreprise et en particulier **de nouer un dialogue social dans l'entreprise** ».

> Contexte de la création du bilan social:

- **Le bilan social** présente un grand nombre d'indicateurs sociaux regroupés en sept familles, elles-mêmes divisées en sous-familles dont l'unité de base est l'indicateur social. **Les sept familles d'indicateurs du bilan social sont :**
 - l'emploi,
 - les rémunérations et les charges accessoires,
 - les conditions d'hygiène et de sécurité,
 - les autres conditions de travail,
 - la formation,
 - les relations professionnelles,
 - les autres conditions de vie relevant de l'entreprise.
- **Les indicateurs du bilan social** se répartissent à l'intérieur de ces familles.
- Chaque indicateur est comparé aux valeurs qu'il prenait au cours des deux années précédant l'année de référence du bilan social.
- **Les indicateurs** doivent pour la plupart, être ventilés en au moins trois catégories socio-professionnelles.

> Contexte de la création du bilan social:

- Pour terminer la **présentation du bilan social**, il nous faut préciser qu'il existe **quatre modèles de bilans sociaux**, un pour chacun des grands secteurs d'activité défini par le législateur.
- On en trouve **un modèle pour le secteur Industriel et Agricole, un autre propre au secteur du Commerce et des Services, un troisième pour le Bâtiment et les Travaux Publics** et enfin un dernier **pour le secteur des Transports.**
- C'est dans le secteur du Commerce et des Services que le bilan social comporte **le plus grand nombre d'indicateurs** puisqu'on en dénombre plus de cent.
- **Le bilan social** est destiné aux membres du comité d'entreprise et aux administrateurs des sociétés anonymes, mais il est seulement tenu à **la disposition des salariés qui souhaitent le consulter.**
- Pour ces derniers, **l'ampleur des informations présentées rend le bilan social difficile d'accès.**
- Tous n'ont **pas le temps ni la technicité nécessaire pour analyser l'ensemble des indicateurs présentés.**

> Contexte de la création du bilan social:

- **Les salariés, premiers concernés par ces informations**, ne savent pas tous ce que représente le rapport entre le premier et le dernier décile des rémunérations, pas plus qu'ils ne peuvent analyser le taux de gravité des accidents du travail, pour ne citer que deux exemples.
- **Le bilan social** est donc pour eux un document de référence certes, mais trop volumineux et complexe à déchiffrer.
- De plus, ils n'en sont pas directement destinataires ce qui les incite peu à aller le consulter.
- Quant **aux membres du comité d'entreprise**, **une communication formelle leur est réservée annuellement**.
- Ils perçoivent ce document comme un regroupement d'informations dont ils ont déjà eu connaissance au cours de l'année concernée.
- Rappelons que **le comité d'entreprise** est destinataire d'informations régulières portant sur le fonctionnement de l'entreprise et ses conséquences sur l'emploi.
- Il doit de **plus être informé et consulté en cas de difficultés économiques de l'entreprise** ayant un impact sur la structure des emplois.

> Contexte de la création du bilan social:

- Lorsque **les partenaires sociaux** prennent connaissance du bilan social, dans le courant du mois d'avril de l'année suivant l'exercice auquel il se rapporte, **les informations qu'il contient sont largement dépassées.**
- Tardif dans sa conception comme dans sa diffusion, **le bilan social** rend toute réaction difficile ; quant à la **proaction elle est impossible.**
- Peu diffusé auprès de salariés pour des raisons de coût, il est généralement admis que **ce document ne suscite que peu l'intérêt.**
- **Les résultats d'une enquête** menée par Entreprise et Progrès confirme ces dires.
- **Cet organisme** demandait par voie de questionnaire à ses adhérents, leur avis sur les premiers bilans sociaux.
- **Les résultats étaient déjà peu encourageants :**
- « Pour ceux qui veulent agir, le bilan social **ne constitue pas un outil efficace.** On ne peut évidemment pas préjuger des réactions qu'il suscitera dans les années à venir, mais **il n'est pas étonnant qu'un document de ce type, globalisant et centralisateur, intéresse très faiblement les gens.** »

> Contexte de la création du bilan social:

- « **Cet échec actuel du bilan social** par rapport aux objectifs que lui assignait le législateur, conforte la démarche qui avait été proposée par Entreprise et Progrès, dès 1975, à propos des indicateurs sociaux dans l'entreprise :
- Commencer par mettre en place **des indicateurs peu nombreux, significatifs de la situation de l'atelier ou du service, suivis régulièrement par l'encadrement** avant de vouloir réaliser un document concernant l'entreprise ou même l'établissement. »
- Pour conclure sur **ce tableau de bord** particulier qu'est **le bilan social**, on constate que les objectifs qui lui ont été fixés en matière de communication étaient vastes.
- Ils ont amené les techniciens chargés de le concevoir à « **nouer avec beaucoup de difficulté le dialogue social** » préconisé par **le rapport Sudreau**. « Réforme de l'entreprise »

> Contexte de la création du bilan social:

- En synthèse, nous nous appuierons sur la figure 1.1 qui compare **le bilan social au tableau de bord**, pour définir la méthodologie de construction des **tableaux de bord sociaux**.
- Vous le savez certainement si vous avez déjà eu à le réaliser, **le bilan social** représente un gros travail de collecte, de calcul et de mise en forme des informations.
- C'est pourquoi nous allons tenter de rentabiliser ce travail en assignant **au bilan social l'objectif de préfigurer la base d'un référentiel social**.

Chap.2:Elaborer le TBS à partir du bilan social

Bilan social		Tableau de bord
Pas d'objectif précis	Objectif	Un objectif clair et précis
Constat statique	Constat	Constat dynamique
Obligation légale	Obligation	Pas d'obligation légale
Créé par le ministère du Travail	Création	Créé par l'entreprise
Annuelle	Périodicité	Au choix, selon les thèmes et les destinataires
Exprime la plupart de ses informations en moyenne	Utilisation de statistiques	Peut adopter médiane ou écart-type chaque fois que la précision de l'information la réclame
Demande essentiellement des données chiffrées	Rapport entre les informations chiffrées	Utilise presque toujours le rapport entre les données et leur pourcentage
N'est pas prévue	Visualisation	Absolument nécessaire
Membres des CE et CCE représentants syndicaux, délégués syndicaux, inspecteur du travail, actionnaires et salariés qui en font la demande	Destinataires	Déterminés en fonction du thème du tableau de bord
Aucune	Action	Proaction

Figure 1.1 – Comparaison bilan social/Tableau de bord

> Le bilan social comme base d'un référentiel social

- **Les entreprises et établissements** de plus de trois cents salariés doivent réaliser un bilan social.
- **Les indicateurs** qui le composent ont un mode de calcul qui est strictement défini par la loi.
- De ce fait, **la rigueur imposée par le législateur** pour le calcul de certains indicateurs, comme « **l'effectif au 31 décembre** » (indicateur no 111), ou « **l'effectif permanent** » (indicateur no 112), **permet de réaliser des comparaisons fiables et significatives avec les autres entreprises.**
- C'est pourquoi **vous pouvez commencer la construction** d'une base de données sociales, faisant office de référentiel externe, à partir des indicateurs du **bilan social**.
- Cette base de départ, vous l'enrichirez des informations puisées dans le bilan social des entreprises d'activité similaire ou voisine dans leur fonctionnement.
- C'est une démarche de même type que vous propose **le cabinet de José Allouche, professeur d'université**, qui effectue un regroupement des informations issues du bilan social de près de quatre cents entreprises.

> Le bilan social comme base d'un référentiel social

- Il propose aux entreprises clientes de réaliser une véritable « **radioscopie sociale** » par le biais d'une analyse comparée de leur bilan social.
- Cette étude procède à l'analyse de **cent quatre vingts indicateurs** sur six ans.
- **Les données spécifiques de l'entreprise** sont systématiquement comparées avec celles des quatre cent quatre vingts entreprises intégrées dans la banque de données sociales du cabinet.
- **La comparaison des données sociales** se fait dans le domaine d'activité de l'entreprise, pour l'ensemble des entreprises de même taille et au plan national.
- De plus, **le scoring social** permet à **partir de soixante dix huit indicateurs regroupés en neuf thèmes de performance, de mesurer la performance sociale de l'entreprise** par rapport au marché national et par rapport à son propre secteur.

> Le bilan social comme base d'un référentiel social:

- **Le bilan social** est un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication.
- Mais l'objectif d'action est peu présent, ce qui donne de faibles applications opérationnelles **ce tableau de bord.**
- Toutefois la rigueur qui a présidé **la conception du bilan social** a permis d'imposer aux entreprises assujetties les mêmes modes de calcul des indicateurs sociaux.
- Si **le bilan social** n'a pas d'application concrète dans le domaine de l'action sociale, **il permet néanmoins de contrôler la validité des politiques définies.**

> Aborder le tableau de bord comme un outil de gestion:

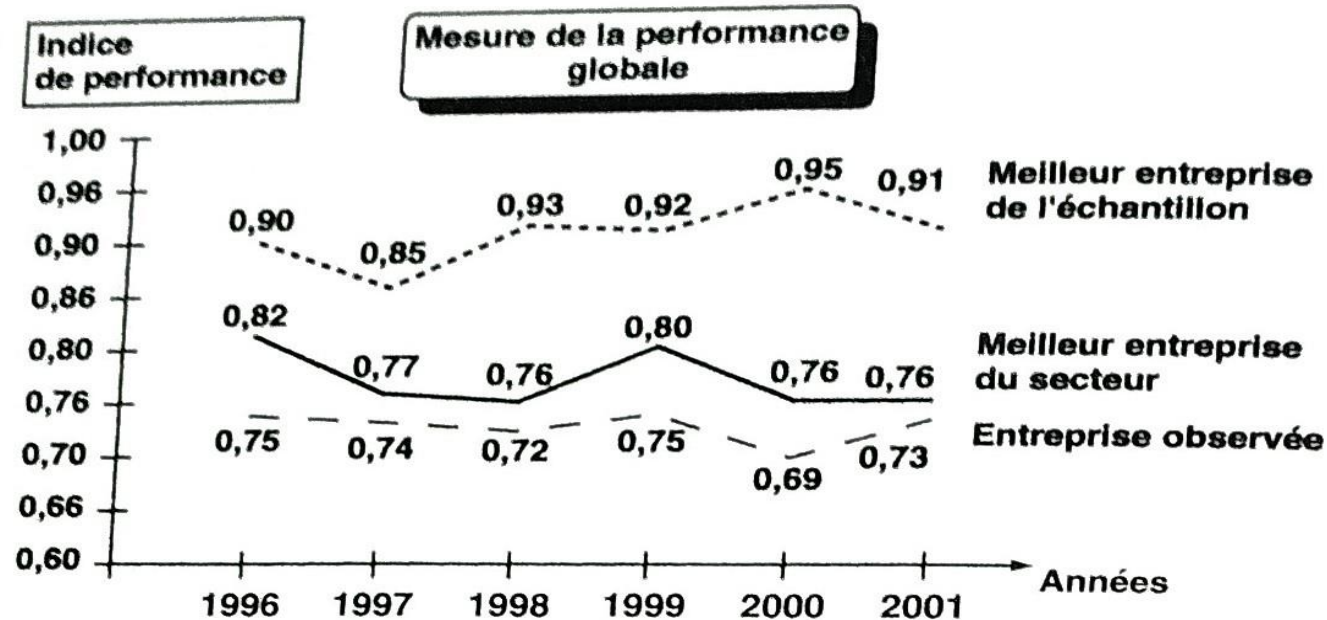
- Les modifications économiques et structurelles sont de nos jours **fréquentes**, elles entraînent une gestion serrée des outils de production et des hommes qui les font fonctionner.
- Ceci explique que **les objectifs sociaux** font désormais partie des objectifs stratégiques de l'entreprise et que les directions des ressources humaines (**DRH**) sont, plus qu'avant, intégrées au comité de direction.

> Aborder le tableau de bord comme un outil de gestion:

- C'est la raison pour laquelle vous devez maintenant **convaincre la direction générale des retombées économiques positives de votre gestion sociale** par des résultats mesurables.
- Comme vous gérez puis diffusez l'information sociale auprès de tous les acteurs du management, il convient de réfléchir à la forme rationnelle la plus éloquente qu'elle peut revêtir.
- Transformer en pourcentage **toutes les données concernant les hommes** dans l'entreprise serait utopique, mais nous verrons que **l'approche quantitative** d'un phénomène social par plusieurs indicateurs mesurés, en facilite le suivi.
- **Les moyens** dont disposent les directions des ressources humaines évoluent eux aussi pour s'adapter à ces mutations.
- De nombreux **outils de projection de la masse salariale**, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de mesure de l'absentéisme et les tableaux de bord sociaux, se développent.

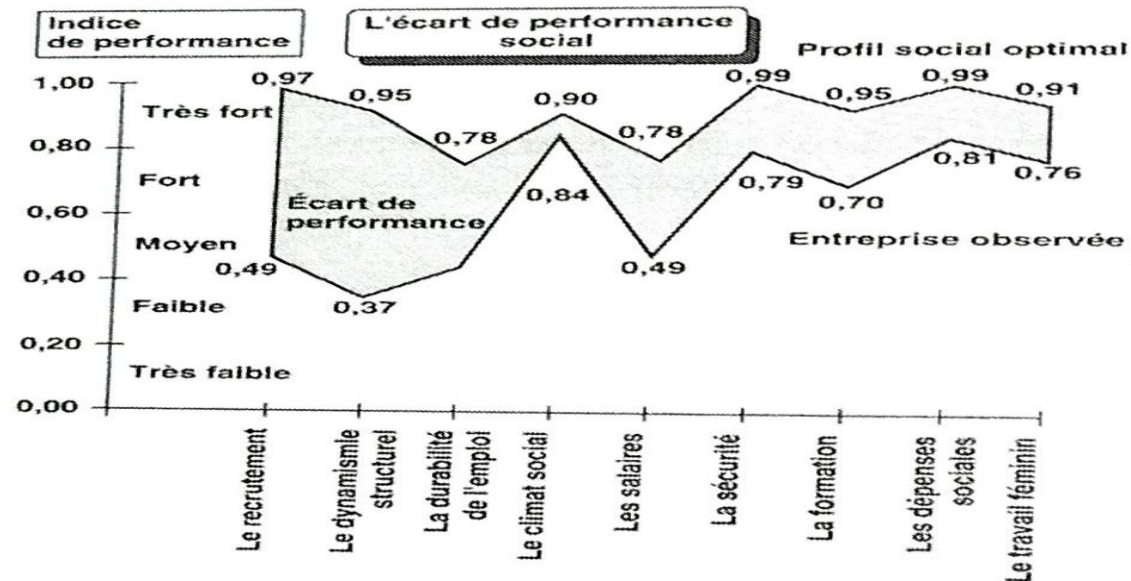
- **Le scoring social:**
- Il se présente sous **la forme de 12 graphiques systématiquement commentés.**
- Les **4 premiers** vous sont présentés ci-après:

1. La mesure de la performance sociale globale sur moyenne période – Analyse sur 6 ans de l'évolution de l'intensité de performance globale.



- Le scoring social:

2. La mesure comparative nationale de la performance sociale éclatée par thème : le « tunnel de la performance sociale »

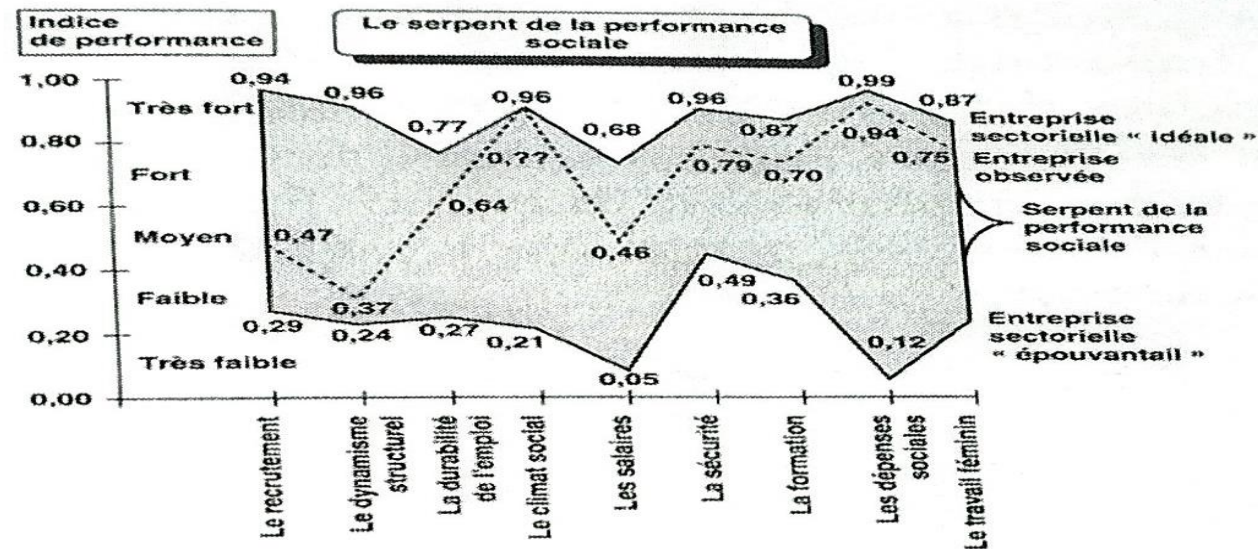


- Profil de l'entreprise observée au cours de la dernière année, construit à partir de l'intensité de performance partielle sur chacun des 9 thèmes clés.
 - Profil de l'entreprise « idéale » (intensité de performance partielle la plus élevée pour chacun des 9 thèmes et sur l'ensemble de l'échantillon).
 - Profil de l'entreprise « épouvantail » (intensité de performance partielle la plus faible, pour chacun des 9 thèmes et pour l'ensemble de l'échantillon).
- Les deux derniers profils illustrent le « tunnel » de la performance sociale.

- Le scoring social:

3. La mesure comparative sectorielle de la performance sociale éclatée par thème : « le serpent de la performance sociale »
- Profil de l'entreprise observée au cours de la dernière année, construit à partir de l'intensité de performance partielle sur chacun des 9 thèmes clés.
 - Profil de l'entreprise sectorielle « idéale » (intensité de performance partielle la plus élevée, pour chacun des 9 thèmes et pour l'ensemble du secteur).
 - Profil de l'entreprise sectorielle « épouvantail » (intensité de performance partielle la plus faible, pour chacun des 9 thèmes et pour l'ensemble du secteur).

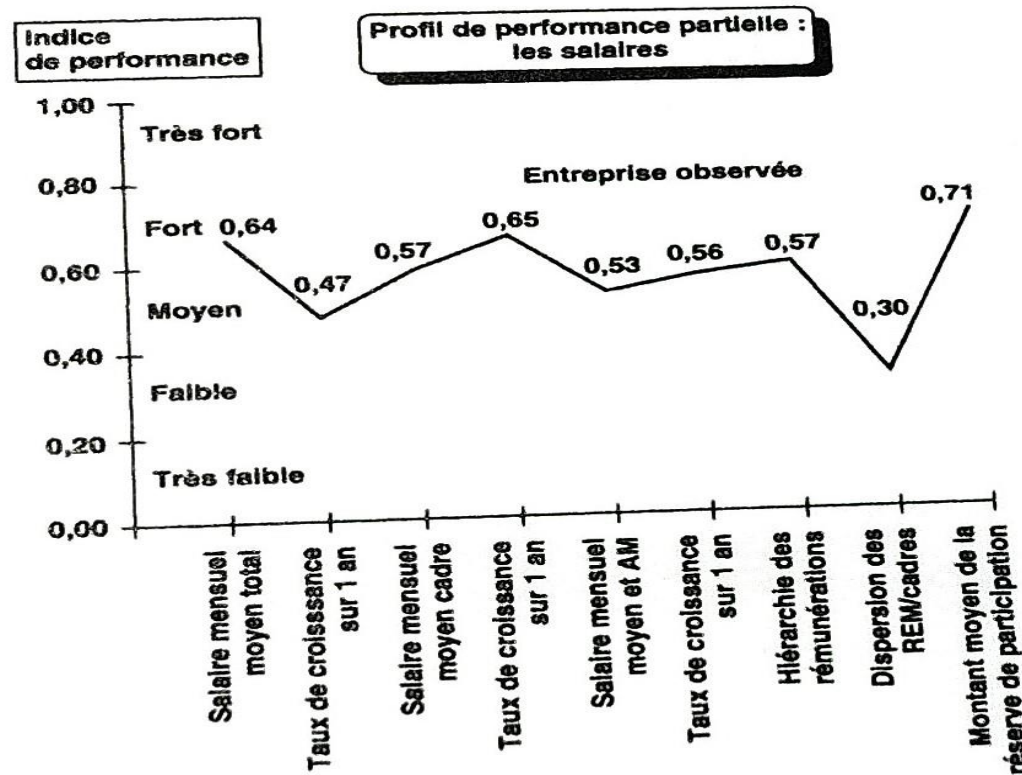
Les deux derniers profils illustrent le « serpent » de la performance sociale.



- Le scoring social:

4. Le profil de la performance sociale partielle

Pour chacun des 9 thèmes, le profil de l'entreprise observée peut être tracé à partir des indicateurs et des ratios qui le constituent.



➤ Aborder le tableau de bord comme un outil de communication

- Il est naturel que dans **les entreprises modernes**, les hommes-clés souhaitent accroître leur niveau d'information pour mieux décider.
- Leurs **interrogations** et leurs recherches portent essentiellement sur les moyens de communication : **le support qui véhiculera le mieux les informations qu'ils désirent transmettre.**
- **Les systèmes sophistiqués d'informations de gestion** qui se développent, offrent de nombreuses possibilités d'extraire et de véhiculer l'information sociale.
- Mais les informations qu'attendent **tous les acteurs de la gestion sociale**, sont des informations simples, en nombre limité et sélectionnées pour leur pertinence.
- C'est pourquoi, **la DRH** joue un rôle important dans la communication d'informations sélectionnées, enrichies dans **le fond et transformées dans la forme pour accentuer leur lisibilité.**
- On mesure **la performance de la direction des ressources humaines** à la qualité de ses éléments de sortie, par la valeur qu'elle a ajoutée à la donnée sociale de base.

- **LES TURBULENCES économiques** orientent la fonction ressources humaines vers une contribution plus directe aux résultats de l'entreprise.
- C'est donc dans un nouveau cadre de gestion plus rigoureux et attaché aux résultats mesurés, que **les stratégies sociales s'élaborent et se contrôlent.**
- **Réussir ce changement**, c'est se fixer des objectifs quantifiés précis grâce auxquels vous pourrez fournir les résultats attendus de manière mesurable, sous contrôle permanent.
- Nous verrons dans ce chapitre comment préciser l'objectif en s'aidant des verbes quantitatifs qui définissent la proaction à mener.
- **Déterminer précisément le but:**
 - Prenons comme exemple cet objectif de tableau de bord : **Apprécier les niveaux de rémunération du personnel.**
 - L'objectif est-il assez précis pour réaliser votre tableau de bord ou n'est-ce seulement que l'expression d'un vague constat ?
 - Il convient sans nul doute d'y apporter plus de précision en utilisant des verbes d'action mesurable.

- Raisonnons par analogie avec les préparatifs d'un départ en vacances.
- on exprime tous le souhait de partir en vacances, mais cet objectif précis pour préparer un sac de voyage ?
- **Exemple:** Son contenu dépendra bien évidemment de la destination choisie et des activités prévues : on ne prend pas le même équipement pour faire du bateau aux Baléares que pour faire l'ascension du Mont Blanc.
- À défaut de ces précisions, il faut tout emporter.
- Il en va de même si l'objectif du tableau de bord n'est pas suffisamment précis, **il faut y mettre un grand nombre d'indicateurs pour être sûr de l'atteindre**. Parce qu'un objectif imprécis présente plusieurs inconvénients.

- Voici les trois inconvénients d'un objectif imprécis:
- **Effets nuls en termes d'action et de communication**
- Prenons l'objectif « cerner les effectifs ».
- Comme le verbe cerner n'est pas pris là dans son sens propre, l'objectif ne veut rien dire et sans précision supplémentaire,

- **Le tableau de bord** obtenu équivaut alors à un petit bilan social dont les effets en termes d'action et de communication sont faibles.
- **Un travail important.**
- De plus, ce tableau de bord représente une charge importante de travail, inutile et inefficace pour les collaborateurs de la DRH.
- Ceux-ci doivent renseigner régulièrement tous les indicateurs qui le composent et investissent de ce fait beaucoup de leur temps.
- **Un désintérêt et un discrédit**
- Le désintérêt qu'il suscite chez les opérationnels entraîne inéluctablement une perte de crédibilité de la DRH.
- Déjà perçue comme un organe éloigné du terrain des opérations, la DRH risque de renforcer encore une image technocratique.

- À chaque objectif, il convient d'associer **un tableau de bord spécifique** pour une action spécifique.
- **Préciser les résultats intermédiaires attendus et mesurer les écarts:**
- **L'objectif d'un tableau de bord social** comporte deux volets distincts : **un volet pour le constat** et **un volet pour l'action**.
- Au moment de la fixation de l'objectif, vous êtes parfois gênés de devoir prévoir l'action qu'il faudra mener, avant même d'avoir le résultat du constat.
- En effet, il paraît plus logique une fois le constat fait, de se fixer des objectifs d'actions.
- On entend fréquemment ce genre de remarque :
- « C'est en fonction du type d'anomalie constatée sur un indicateur et de son ampleur, que nous déterminerons l'action la meilleure qu'il convient de mener. »
- Comme si la mise en évidence d'une anomalie sur un indicateur ne nécessitait pas la définition préalable de sa valeur normale ?

- Dégager les actions correctrices:

- Mais la réalisation **d'un tableau de bord nécessite une volonté affirmée d'agir.**
- Préalablement **au résultat du constat, il est nécessaire de savoir où l'on désire aller.**
- Sinon quelle direction prendre ? Comment choisir les indicateurs pertinents sans cette information indispensable ?
- Vous le savez, il est impossible de choisir parmi une infinité d'indicateurs celui qui est le meilleur si on ne l'a pas au préalable précisé.
- **Pour pouvoir juger de la qualité de vos indicateurs, vous devez définir les critères de ceux qui vous paraissent les meilleurs.**
- Cette notion superlative est subjective, elle demande à être rapportée à l'objectif poursuivi.
- Le tableau de bord obtenu sans objectif d'action à mener réunirait une pléthore d'indicateurs, sans nul doute intéressants, **mais trop nombreux pour être lus et analysés à la fois.**
- Se poser les bonnes questions avant d'aborder les techniques de réalisation d'un tableau de bord.

Si l'on prend en exemple l'objectif : « suivre l'absentéisme », il est probable que celui qui l'a formulé a une idée plus précise de ce qu'il souhaite atteindre comme objectif.

C'est assurément pour mener une action d'un des trois types :

- Réduction,
- Stabilisation,
- Augmentation.

Bien que l'augmentation de l'absentéisme soit généralement assez rarement souhaitée, elle peut dans certains cas et pour certains types d'absences, trouver sa justification.

Les objectifs qui sont assignés aux tableaux de bord sociaux revêtent les formes les plus diverses :

- Surveiller les frais de personnel,
- Cerner la masse salariale,
- Suivre l'absentéisme,
- Gérer les coûts de personnel,
- Appréhender le turn-over,
- Vérifier les usages en formation.

Certains paraissent plus précis, **par exemple** « mieux suivre l'absentéisme »

- Du côté des collaborateurs de la DRH qui vont réaliser ces tableaux de bord, les difficultés sont grandes :
- « comment faire pour suivre l'absentéisme » ? Si suivre l'absentéisme semble déjà difficile, « comment faire pour mieux le suivre » ?
- **S'assurer de la précision des objectifs**

Reprenons en exemple cet objectif imprécis « suivre l'absentéisme », et apportons les corrections successives qui nous permettront de réaliser un tableau de bord efficace.

1- La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'étude.

Il faut d'abord préciser le cadre de l'action à mener :

- Quel type d'absentéisme ?
- Pour quelle partie du personnel ?

L'objectif devient : Suivre l'absentéisme maladie de moins de quatre jours, de tout le personnel non cadre.

2- L'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable.

Ces verbes ne sont pas aussi nombreux qu'il y paraît à première vue: augmenter, diminuer, réduire, etc.

3- Faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffrage de l'action à mener.

Ces verbes ne sont pas aussi nombreux qu'il y paraît à première vue : augmenter, diminuer, réduire, etc.

L'objectif devient :Diminuer de 50 % l'absentéisme maladie de moins de quatre jours, de tout le personnel non cadre.

4-La dernière précision concerne la durée de l'action envisagée.

L'objectif devient :Diminuer de 50 % l'absentéisme maladie de moins de quatre jours, de tout le personnel non cadre,
sur trois ans et maintenir ce niveau.

=> C'est à ce stade, et à ce stade seulement que l'on **peut aborder les techniques de réalisation des tableaux de bord sociaux.**

Matrice d'aide à la rédaction des objectifs du tableau de bord

1. Délimiter l'objectif du tableau de bord

- Quel en est précisément l'objet ?
- Quelle est la population concernée ?
- Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?

2. Choisir des verbes d'action mesurable

- Augmenter.
- Diminuer.
- Maintenir.

3. Quantifier la mesure de l'action envisagée

- De combien ?

4. Définir la durée de l'action envisagée ou la date à laquelle les résultats sont escomptés

- Sur quelle durée ?

Chap.4: Adapter les tableaux de bord sociaux à leurs destinataires.



Reconnue par l'Etat



Reconnue par l'Etat
Reconnue DSI L.E191

Merci pour votre attention

