

Liste des abréviations

ABC : Activité Basing Acounted
AC : Actif Circulant
AF : Actif Fixe
BFR : Besoin de Fond de Roulement
CA : Chiffre d’Affaire
CG : Contrôle de Gestion
CH F : Charges Fixes
CP : Capitaux Propre
CUMP : Cout Unitaire Moyenne Pondérée
DARH : Direction de l’Administration de Ressources Humaines
DCT : Dette à Court Terme
DF : Dette Financier
DF : Dette Financier
DFC : Direction Finance et Comptabilité
DLT : Dette à Long Terme
DT : Direction Technique
EBE : Excédent Brut d’Exploitation
FR : Fond de Roulement
GIMSI : Généralisation Information Méthode Système Individualité
HT : Hors Taxe
IBS : Impôt sur le Bénéfices des Sociétés
IRFF : Imputation Rationnelle des Frais Fixes
KP : Capitaux Permanents
LHC : Laboratoire d’Habitat et Construction
LNHC : Laboratoire National d’Habitat et Construction
OVAR : Objectif Variable d’Action Responsabilité
RAC : Ratio de l’Actif Circulant
RDCT : Ratio des Dettes à Court Terme
RICF : Ratio d’Importance des Capitaux Fixes
RIF : Ratio d’Indépendance Financière
RLG : Ratio de Liquidité Générale
RLI : Ratio de Liquidité Immédiate

RLR : Ratio de Liquidité Réduite
RN : Résultat Net
RRC : Ratio de Rentabilité Commerciale
RRE : Ratio de Rentabilité Economique
RRF : Ratio de Rentabilité Financière
RS : Ratio de Solvabilité
SPA : Société Par Action
SR : Seuil de Rentabilité
TDB : Tableau De Bord
TN : Trésorerie Nette
VA : Valeur Ajoutée
VD : Valeur Disponible
VE : Valeur d'Exploitation
VI : Valeur Immobilisée
VR : Valeur Réalisable

Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction générale | 01 |
| introduction | 04 |
| Chapitre 1 : Le cadre théorique de contrôle de gestion et de performance | |
| Section 1: Concepts généraux de contrôle de gestion..... | 04 |
| Section 2 : Concept de performance..... | 17 |
| Section 3 : Fondements de base de tableau de bord | 23 |
| Conclusion | 31 |
| introduction | 32 |
| Chapitre 2 : L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision | |
| Section 1 : Les méthodes de conception d'un tableau de bord..... | 32 |
| Section 2 : Le tableau de bord outil de prise de décision..... | 45 |
| Section 3 : Evolution des tableaux de bord..... | 52 |
| Conclusion | 59 |
| introduction | 60 |
| Chapitre 3 : Elaboration et mise en œuvre du tableau de bord de laboratoire d'habitat et de construction | |
| Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil..... | 60 |
| Section 2 : L'élaboration du tableau de bord de LHC..... | 68 |
| Section 03 : Etude analytique des différents tableaux de bord de LHC..... | 72 |
| Conclusion | 98 |
| Conclusion générale | 99 |
| Annexes | |
| Références bibliographié | |
| Liste des tableaux, schémas et des graphes | |
| Table des matières | |

Introduction générale

L'entreprise est un ensemble complexe qui met en œuvre des facteurs variés dans des procédures élaborées. Elle évolue dans un environnement mouvant et agressif dont ses actions rencontrent des obstacles. Et comme tous les grands ensembles technologiques modernes, elle est souvent dotée d'un dispositif de guidage et de contrôle, à savoir « le contrôle de gestion ».

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent sur les ressources qui sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation (R.N. Anthony (1965))¹. A cet effet, il est plus souvent nécessaire de compléter le système de contrôle de gestion par des outils, à savoir: la comptabilité analytique, le système d'information, le contrôle budgétaire et le tableau de bord.

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons s'intéresser à l'un des outils de contrôle de gestion qui est le tableau de bord. Ce dernier constitue à la fois, un support de dialogue et un outil d'aide à la décision et contribue à la maîtrise des performances économiques de l'organisation.

La notion du tableau de bord d'entreprise est apparue aux Etats-Unis dès 1948. Au début, le terme de tableau de bord a souvent été utilisé pour décrire l'élaboration et la mise en circulation au sein de l'entreprise d'une masse de documents, dont la teneur s'écartait sensiblement de la définition initiale de cet outil de gestion. Et ce n'est que dans un passé récent que certaines firmes, parmi les plus importantes, ont créé un système de saisie, du traitement, et de diffusion interne d'informations quantitatives, correspondant réellement à la notion du tableau de bord.

Ainsi, le tableau de bord ne peut être que l'expression d'un réseau d'informations, c'est-à-dire, d'un ensemble cohérent au sein duquel les informations sont collectées, traitées et diffusées de manière systématique et rationnelle. Notamment, un tableau de bord composé d'indicateur de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et

¹ ANTHONY R N; « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995.

d'indicateur de pilotage dont la finalité est la réalisation du plan d'action élaboré pour atteindre la dite performance.

Dans cette optique, le but de notre recherche est de faire comprendre l'importance et la nécessité de la mise en œuvre d'un tableau de bord au sein d'une entreprise, à partir de la présentation et de l'étude des différents tableaux de bord de laboratoire d'habitat et de construction (LHC), en appliquant, à la fois, les fondements et les règles théoriques universelles de structuration d'un tableau de bord et les exigences et les caractéristiques de l'organisme d'accueil.

Notre problématique de recherche se situe ainsi dans le cadre de l'étude de tableau de bord, outil de contrôle de gestion dans LHC à Béjaïa. La question principale à laquelle nous essayerons d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

Comment contribué-t-il le tableau de bord à prendre des décisions efficaces dans LHC?

Face au changement du contexte financier et à l'impératif de l'intégration de contrôle de gestion et de la performance, d'autres questions secondaires peuvent être formulées :

- Qu'est ce que le tableau de bord?
- Comment est-il planifié?
- Comment intervient cet outil dans le processus de prise des décisions à l'intérieur de l'entreprise?

Pour mener à bien notre travail, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

- Le tableau de bord joue un rôle important dans le contrôle de gestion, en donnant un aperçu exact et spécial sur le statut de l'entreprise. Il contribue à la prise de décisions dans le temps et dans le lieu approprié, dans un effort pour l'amélioration de l'outil en général.
- La non performance de l'entreprise Algérienne est due à l'échec du mécanisme de gestion, d'une part, et à l'incapacité de profiter dans le développement massif qui a lieu dans les méthodes administratives et économiques et la gestion dans le monde.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique comportant deux niveaux d'analyse :

Une recherche bibliographique et documentaire : qui nous a permis de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de notre travail, à partir des documents généraux (ouvrages, revues et articles) et documents offerts par l'organisme d'accueil (procédures et manuel).

L'étude d'un cas pratique : qui nous a conduit à nous intéresser à l'élaboration et donc à l'analyse de la contribution d'un tableau de bord au niveau de LHC pour avoir une vision concrète du sujet, objet de notre étude.

Ces deux principales étapes de travail constitueront les trois chapitres de ce mémoire :

- Un premier chapitre traitera le cadre théorique du contrôle de gestion et de la performance.
- Un deuxième chapitre abordera l'évolution de tableau de bord et la décision ;
- Enfin, afin d'illustrer ce qui aura été explicité dans les deux premiers chapitres cités ci-dessus, nous avons effectué une étude d'un cas pratique au niveau de LHC de Bejaia.

Chapitre 1 : Cadre théorique de contrôle de gestion et de performance

Introduction

De nos jours, avec la mondialisation et l'ouverture des économies dans tous les domaines, les entreprises se trouvent en situation très complexes pour le lancement et l'identification de leurs produits dans le marché. En effet, seules les entreprises qui maîtrisent leurs gestions peuvent accaparer une part importante du marché qui se caractérise jour par jour par une évolution immense. De ce fait, le contrôle de gestion est indispensable et incontournable pour toute entreprise qui a comme but d'améliorer sa situation financière et économique. Il vise à motiver les responsables de l'entreprise à créer la convergence des objectifs tracés par cette dernière.

L'évolution du contrôle de gestion est lié aux différentes approches qui ont marqué la notion de performance ; la performance d'abord été abordée sous l'angle financier, mais des instabilités et des incertitudes sont apparues dans l'environnement des organisations ; l'aptitude à piloter la performance est, désormais, apparue comme un gage de survie pour les organisations.

L'objectif de ce chapitre est de présenter le lien existant entre le contrôle de gestion, la performance et le tableau de bord.

La première section sera consacrée aux concepts généraux de contrôle de gestion, la deuxième section sera réservée aux concepts de performance, enfin la troisième section décrit les fondements de base de tableau de bord.

Section 1 : Concepts généraux de contrôle de gestion

Cette section présentera le concept de contrôle de gestion. Dans une première étape, nous abordons la définition de contrôle de gestion, ses objectifs, son processus, ses missions et ses limites. Dans une seconde étape, nous procédons à l'analyse de ses outils.

1.1 Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion selon les auteurs, nous allons retenir les définitions suivantes :

- Selon KHEMAKHEN (2001), « Le contrôle de gestion est le processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et

des ressources en vue d'atteindre les objectifs que vise cette organisation. Un système de contrôle de gestion ne peut exister que s'il existe dans l'entreprise une stratégie identifiant des objectifs à très long vision ou terme, des objectifs stratégiques à long terme, moyen terme et à court terme et des tactiques pour atteindre ces objectifs »¹.

- Pour C.GRENIER, (1990), « Le contrôle de gestion consiste à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre objectifs, moyens et réalisations. Il doit être considéré comme un système d'information utile au pilotage de l'entreprise, puisqu'il contrôle l'efficacité et l'efficacités des actions et des moyens pour atteindre les objectifs »².
- Enfin, une synthèse des définitions est donnée par R.N. ANTHONY (1965), pour lui, « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les gestionnaires s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente dans la réalisation des objectifs organisationnels. En somme, le contrôle de gestion n'est donc pas que le contrôle budgétaire, il doit aller plus loin, en s'assurant que les actions ont été menées de façon économique, efficace et efficiente »³.

1.2 Objectifs du contrôle de gestion

Après avoir définie la notion de contrôle de gestion, nous allons aborder ses objectifs.

Dans la mise en œuvre des stratégies, il vise :

- 1- L'efficacité ;
- 2- L'efficience ;
- 3- L'économie.

✓ L'efficacité

- Elle se définit par rapport à un objectif donné ;
- Elle indique à quel point l'objectif est atteint ;
- Elle est complètement indépendante du coût.

L'évaluation de l'efficacité ne tient aucunement compte des frais de gestion ni des coûts de production.

Exemple : un système de production qui doit fabriquer 10.000 unités/semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

¹ KHEMAKHEM A, LARDOI ; « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas, p10.

² GRENER G ; « Les pratiques et les recherches en contrôle de gestion », CERAM I.A.E. de Nice, 1994, p30.

³ ANTHONY R N ; « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995, p23.

✓ **L'efficience**

- Elle représente la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. L'efficience peut généralement, se mesurer à l'aide d'un ratio, c'est-à-dire un rapport entre deux grandeurs.
- Un système de production est efficace s'il produit un nombre donné d'unités, d'une qualité donnée, au moindre coût. S'il produit au moindre coût, mais sans tenir compte de la qualité, il est « économique », mais pas forcément efficace.

✓ **L'économie**

- Est dite économique, toute acquisition de ressources qui correspond aux critères suivants :
 - Moindre coût ;
 - Quantité et qualité conforme à la norme établie ;
 - Moments et lieux opportuns.

1.3 Le processus de contrôle de gestion

Le processus de contrôle de gestion correspond aux phases traditionnelles du management, à savoir :

13.1 La phase de prévision

Cette phase dépend de la stratégie définie par l'organisation. La direction prévoit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie dans la limite d'une raison temporelle. Les résultats attendus par la direction constituent un modèle de représentation des objectifs à court terme.

13.2 La phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des entités de l'organisation, les responsables des entités mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués. Ils déposent d'un système d'information qui mesure les résultats de leur action. Ce système de mesure doit être compris et accepté par les responsables d'entités. Il doit uniquement mesurer les actions qui leur ont été déléguées.

13.3 La phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter les résultats obtenus par les entités aux résultats souhaités par la direction afin d'évaluer leur performance. Cette étape de contrôle met en évidence des écarts et en détermine les causes, elle doit conduire les responsables à prendre des mesures correctives.

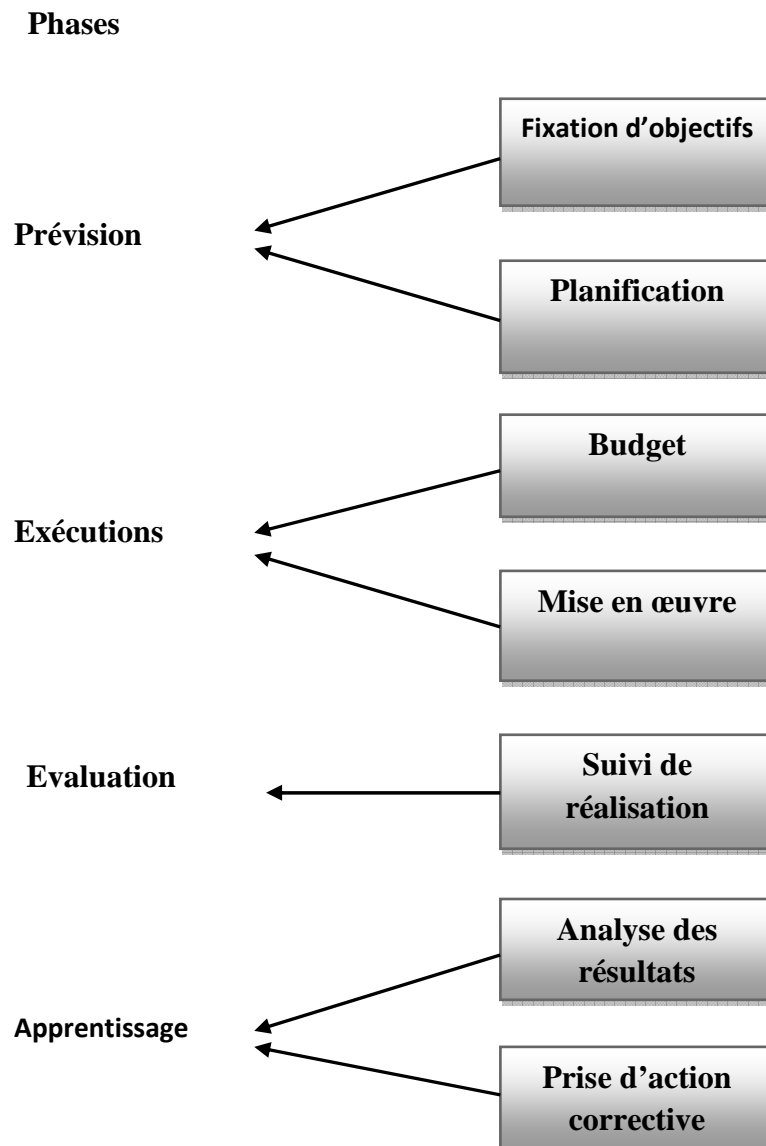
Le processus est plus réactif lorsque cette étape de contrôle est réalisée régulièrement aux niveaux des entités.

13.4 La phase d'apprentissage

Cette phase permet, grâce à l'analyse des résultats, de faire progresser l'ensemble de système de prévision par apprentissage. En effet, des facteurs de compétitive peuvent découvrir d'éventuelles faiblesses. Par conséquent, une base de données est constituée pour être utilisée en vue de faire des facteurs prévisionnels. Le schéma N°1 résume les étapes que nous venons de décrire :

Le contrôle de gestion repose sur un processus (fixation d'objectifs, planification, budget, mis en œuvre, suivi des résultats, prise d'action correctives) débutant par la fixation d'objectifs que les responsables devront s'appliquer à réaliser, c'est un document qui va fonder l'économie des comportements dans l'entreprise, c'est à dire la mobilisation des ressources mises à la disposition des responsables pour obtenir les résultats qui vent dans le sens de la réalisation des objectifs. Cela conduit à distinguer l'efficacité (la capacité à atteindre les objectifs) et l'efficience (la mise en œuvre de minimum des ressources nécessaire pour l'obtention de résultat), les acteurs de l'entreprise doivent tendre vers l'efficience tout en créant une convergence des buts par leurs décisions quotidiennes.

Schéma N° 01: Le processus du contrôle de gestion



Source : H. LONING, "CG « Organisation et mise en œuvre », 2^{em} édition, DUNOD, 2003, p3.

1.4 Les missions de contrôle de gestion

Après avoir défini le concept de contrôle de gestion et abordé ses objectifs et son processus, nous allons évoquer ses missions.

Le processus de contrôle de gestion s'effectue à l'intérieur d'une organisation orientée par une politique générale et agissant dans un environnement externe marqué par l'incertitude, la turbulence et la complexité. Les fonctions du contrôleur de gestion sont classées en cinq catégories :

- Concevoir et faire fonctionner le système d'information;

- Contribuer à la définition de la structure en favorisant la création de centres de profit;
- Aider à l'établissement de plans à moyen et à court terme;
- Contrôler les réalisations;
- Mener les études économiques ou y participer.

Le contrôle de gestion touche, alors, à toutes les fonctions de l'entreprise et utilise divers outils de gestion. Il concerne:

- L'analyse des coûts;
- L'analyse des écarts;
- L'analyse des budgets et des plans;
- L'élaboration du tableau de bord;
- L'analyse de la valeur;
- Le contrôle de la qualité... etc.

Le rôle du contrôleur de gestion étant de faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels.

1.5 Les outils de contrôle de gestion

Dans toute entreprise, les dirigeants sont appelés à prendre un certain nombre de décision en assurant une bonne maîtrise de gestion et la continuité des activités. Dans ce cadre, les gestionnaires utilisent de nombreux outils d'aide à la décision.

A cet effet, le contrôle de gestion propose quatre outils qui servent la maîtrise de gestion et l'implantation d'un système d'information fiable qui aide les managers dans le processus décisionnel. Ces outils sont :

- ✓ Analyse des coûts ;
- ✓ Les tableaux de bord ;
- ✓ Le système d'information ;
- ✓ Contrôle budgétaire.

15.1 Analyse des coûts (comptabilité analytique)

Parmi les principaux soucis et préoccupations des dirigeants, la maîtrise des coûts tout en adaptant toutes les stratégies disponibles qui assurent la minimisation possible des coûts.

Les méthodes les plus utilisées dans ce stade sont : la méthode des centres d'analyse, la méthode ABC, méthode des coûts variables et la méthode d'imputation rationnelle des charges fixes.

❖ **La méthode des centres d'analyse ou la méthode du coût complet**

Cette méthode repose sur l'analyse par produit ou par service, et sur la distinction entre les charges directes et indirectes à partir de l'affectation et de l'implantation de tous ces coûts sur les produits selon des clefs appelés : unité d'œuvre.

Les stocks dans cette méthode sont évalués selon CUMP ou PEPS, tandis que le type d'inventaire utilisé est l'inventaire permanent.

Cette méthode nécessite l'établissement d'un tableau de répartition des charges indirectes selon les clés dans les centres d'analyse : répartition primaire et répartition secondaire (avec prestations réciproques éventuelles).

L'application de cette méthode comporte les étapes suivantes :

• **Affectation de charges directes aux produits**

Cette affectation s'effectue soit sur la base des documents originaux saisis dans la comptabilité générale (facture, bon,...etc.) ou bien sur la base des documents spécifiques au système d'information analytique destinés à saisir des consommations concernant :

- Les matières en valorisant les consommations prélevées des stocks c'est à dire connaître les quantités consommées et le cout d'achat unitaire ;
- Main d'œuvre : il s'agit de valoriser le temps de travail en nombre d'heures productives et le cout horaire d'une heure productive. Donc cette étape, ne permet que de déterminer un coût direct.

• **Répartition des charges indirectes dans les centres d'analyses**

Cette étape consiste à découper l'entreprise en centres d'analyse d'où on distingue deux sections d'analyse :

- **Les centres principaux** : ils correspondent aux fonctions opérationnelles principales d'entreprise telle que l'approvisionnement, la production et la distribution ;
- **Les centres auxiliaires** : ils correspondent à des fonctions opérationnelles secondaires telle que l'entretien, maintenance,...etc. dans ces centres il est difficile d'établir une relation entre les activités et les produits obtenus, par contre leur activités dépend des centres principaux car ils leurs fournissent un certain volume de prestations.

Après la répartition primaire et secondaire des charges indirectes ,on regroupe par suite toutes les charges indirectes dans les sections principales qui nécessite l'absorption des charges inclus dans les centres auxiliaires tout en respectant la nature des unités d'œuvre utilisées (kg matière traitée, heure de travail...etc.) et enfin implanter ces charges aux coûts concernés (coût d'achat de la période, coût de production, coût de revient).

❖ Coût variable

L'objectif de cette méthode est de repérer les produits dont les marges sur les coûts variables sont négatives et les supprimées.

Elle repose sur le principe de compte de résultat différentiel, ainsi sur la distinction entre les charges variables et les charges fixes.

Cette méthode permet aux gestionnaires de calculer le seuil de rentabilité et la date du point mort soit l'activité de l'entreprise est régulière ou bien irrégulière.

- **Le seuil de rentabilité ou le point mort (SR) :** il correspond au volume d'activité auquel l'entreprise a des revenus égaux aux coûts, c'est-à-dire qu'elle n'y enregistre ni bénéfice ni perte, donc c'est le chiffre d'affaire critique. A ce niveau l'entreprise couvre la totalité de ces charges fixes.

❖ Imputation Rationnelle des Frais Fixes (IRFF)

L'objectif de cette méthode est d'éliminer l'influence des charges fixes dans le coût de revient et de rendre le coût de revient unitaire indépendant de la variation du volume d'activité de l'entreprise, et d'isoler l'effet de cette variation pour en mesurer l'impact la répartition des charges indirectes dans les centres d'analyse est faite avec les charges fixes imputables.

- **L'imputation rationnelle supprime l'incidence de la variation du volume d'activité sur les coûts:** la méthode va permettre de stabiliser le coût complet, de telle sorte qu'il soit un indicateur de gestion valable, sa variation en plus ou en moins reflétant alors une détérioration ou une amélioration des conditions d'exploitation de l'entreprise ou d'un centre d'activité donné. En effet, le principe consiste à :

- Ventiler les coûts directs et indirects en coûts variables et coûts fixes.
- Définir pour chaque centre d'analyse un niveau d'activité « normal ».
- Imputer au coût de revient des produits, les coûts fixes, en les pondérant par un coefficient (dit coefficient d'imputation rationnelle). Seule seront imputés aux coûts de

revient, les coûts fixes correspondant aux capacités de production réellement utilisées sur la période.

On obtient ainsi, le coefficient d'imputation rationnelle comme étant le rapport :

Activité réelle/ activité normale

Et des coûts fixes imputés sur la base de ce coefficient, soit :

Coûts fixes imputés = coûts fixes réels * coefficient d'imputation rationnelle

- **Détermination de l'activité normale :** Il y a deux optiques pour fixer le niveau d'activité « normale » :
 - ✓ L'optique interne basée sur le potentiel technique de l'entreprise. C'est celui qui résulte d'une utilisation continue des capacités de production (capacité théorique), comporte tenus des temps d'arrêt inévitables pour l'entretien, les réparations... (capacité réelle).
 - ✓ L'optique externe ou prévisionnelle basée sur les capacités d'absorption du marché, et donc les prévisions de ventes de l'entreprise.
- **l'intérêt de la méthode IRFF**
 - Toute variation des coûts d'imputation rationnelle résulte de la seule variation des conditions d'exploitation, variation du coût variable unitaire et variation des coûts fixes.

Ces coûts deviennent alors significatifs de la « performance » de centre d'activité, dans la mesure où le responsable du centre n'a pas, toujours, la maîtrise de son volume d'activité, c'est le cas des centres de fabrication dont l'activité dépend de l'activité commerciale.

- Cette méthode permet d'informer le responsable sur le montant de la perte occasionnée par la sous-activité, ou le gain généré par la suractivité. En cas de sous-activité persistante, des mesures sont à prendre, soit pour saturer les capacités, soit pour les réduire et les adapter à l'activité.
- Enfin, et pour les entreprises qui travaillent à la commande et répondent à des devis, le recours à la méthode de L'IRFF est nécessaire pour définir un prix, l'entreprise qui intégrerait dans un devis la totalité de l'amortissement annuel d'une machine qui ne servirait que pour la commande considérée aurait peu de chance de voir son offre retenue.

❖ La méthode ABC

Dans cette étape on va procéder aux principes ainsi que l'application de la méthode ABC

- **Principes de la méthode ABC:** la méthode ABC permet la mise en place d'un langage commun entre le contrôleur de gestion et les opérationnels au service :
 - De l'analyse et de l'optimisation des activités et processus ;
 - Du calcul de la rentabilité réelle des produits, clients et canaux de distribution ;
 - De la mesure et de l'analyse de la performance des activités supports et opérationnelles ;
 - De la définition et la mise en œuvre de nouvelles politiques de tarification des produits et services ;
 - De l'identification et de la gestion des ressources disponibles ;
 - De la simulation et de l'élaboration de budgets par activités.

Cette méthode repose sur ces deux principes :

- Les activités consomment des ressources ;
- Les produits consomment des activités.

Dans cette optique, l'entreprise est découpée non pas en fonction, mais en activité dont chacune est caractérisée par une unité de consommation dénommée inducteur d'activité.

Coût d'inducteur = coût des ressources d'activité/volume d'inducteur.

- **Application de la méthode ABC :** L'application de cette méthode comporte les étapes suivantes :
 - Identification des charges indirectes ;
 - Recensement des activités ;
 - Affecter les ressources aux activités ;
 - Identification des inducteurs d'activité ;
 - Regroupement les activités par inducteur ;
 - Calcul les coûts des inducteurs ;
 - Implantation les couts des inducteurs aux produits.

15.2 Le tableau de bord

Le tableau de bord est un système d'information léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centre de responsabilité, non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent, mais ils attirent son

attention sur des écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles. Concevoir un tableau de bord consiste donc à concilier des exigences apparemment contradictoires.

- Retenir peu d'indicateurs mais tous ceux qui est essentiels ;
- Personnalisé le document pour son destinataire tout en respectent une présentation homogène au sein de l'entreprise ;
- Agréger les informations, on passent d'un niveau à un autre et ainsi faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux en ciblant la communication sur les indicateur contractuels.

15.3 Le système d'information de gestion

De plus en plus, la compétitivité de l'entreprise et sa capacité de mise en œuvre des stratégies sont en effet étroitement liées à son système d'information, pour les raisons suivantes :

- ✓ Le contenu en information des processus de production est essentiel à l'amélioration de qualité ;
- ✓ La rapidité de réaction est, plus jamais, un facteur essentiel de l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence ; or cette aptitude est, pour une bonne part, fonction de la fluidité, de la fiabilité et de la flexibilité des systèmes d'information de gestion.

- **Définition de système d'informatique**

Constitue l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation. Le système d'informations à trois finalités essentielles :

- Le contrôle (le contrôle de gestion est un sous-système informationnel au service du système de décision) ;
- La coordination ;
- La décision.

- **Les types de système d'information**

Il existe différents systèmes d'information qui interviennent à différents niveaux de décision :

- Système d'information du contrôle opérationnel ;
- Système d'information du contrôle stratégique ;
- Système d'information sur l'environnement

Le contrôle de gestion intervient, essentiellement, sur les deux premiers et peu sur le système d'information sur l'environnement (indicateurs de satisfaction des clients, sur les meilleures pratiques de la concurrence. Dans toute organisation, le système d'information de gestion doit d'abord servir à connaître l'environnement et les ressources internes afin de déterminer la stratégie et les objectifs organisationnels, et contribuer ainsi à la définition de la sphère d'évolution de l'organisation.

Il consiste donc à organiser toutes les informations internes et externes pertinentes et utiles pour l'organisation, en les réunissant en un ensemble cohérent qui permet aux responsables de planifier, décider et contrôler. Le système d'information doit prendre plusieurs formes, en fonction du niveau des besoins responsables et des acteurs de l'entreprise :

- Système d'information stratégique pour les décideurs : Celui-ci, peut prendre la forme d'outils classiques de planification et de tableaux de bord stratégiques. Il peut, également, prendre la forme plus avancée de veille stratégique, destinés à permettre l'anticipation des tendances technologiques, économiques, sociologiques des marchés.
- Système d'information pour les responsables opérationnels : il se traduira par la mise en place d'instruments de prévision budgétaire, afin de les aider à élaborer leurs propres objectifs, définir les moyens nécessaires et tester les hypothèses du travail ;
- Système d'information pour les opérationnels : destiné à leur permettre de suivre de manière permanente leurs performances et d'infléchir, éventuellement, leur action grâce à l'analyse des actions réalisées.

En résumé, le système d'information de gestion vise à :

- ✓ Fournir des informations complètes, pertinentes et précises sur les performances et le fonctionnement de l'organisation ;
- ✓ Faciliter l'analyse des données ainsi obtenues en vue d'améliorer le processus de décision à tous les niveaux de gestion.

15.4 Le contrôle budgétaire

- **Définition de contrôle budgétaire**

La comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :

- De rechercher le (ou les) cause (s) d'écarts ;
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques ;

- De prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaire ;
- l'activité des responsables budgétaires.

• **Caractérisation**

- ✓ Le contrôle budgétaire est une composante du contrôle de gestion ;
- ✓ Le contrôle budgétaire participe au système d'information du contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les causes de ces écarts.

Dans certaines organisations, le contrôle de gestion se limite au contrôle budgétaire.

Le contrôle budgétaire est un contrôle rétrospectif :

- ✓ Le contrôle budgétaire s'intéresse à la période passée (le mois le plus souvent) en comparant les réalisations aux prévisions traduites dans les budgets et en analysant les causes des écarts.

Il a une dominante financière :

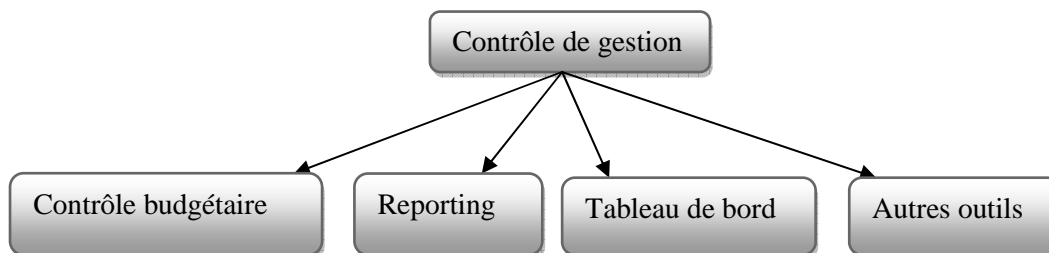
- ✓ Le contrôle budgétaire s'appuie sur une approche comptable de l'organisation et fournit des indicateurs financiers (exprimés en unités monétaire) ;
- ✓ Il informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets.

Il permet ainsi :

- ✓ D'évaluer la performance des acteurs ;
- ✓ De procéder aux régulations nécessaires ;

Il favorise une gestion par exception en ne s'intéressant qu'aux écarts les plus significatifs. Ainsi, le contrôle budgétaire participe à la maîtrise de la performance au moyen d'un pilotage par les écarts.

Schéma N°02 : Le contrôle budgétaire



Source : DORIATH B., GAUJET C., « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Dunod, Paris, 2007, P10.

• **Les limites du contrôle budgétaire**

Le contrôle budgétaire présente certaines limites à savoir :

- C'est un contrôle effectué a posteriori qui peut être trop tardif dans un contexte qui exige de la réactivité ;
- Il fournit une expression financière de la performance, qui met de côté les performances qualitatives telles que la qualité, la réactivité, le climat social. En outre, cette expression financière n'a pas toujours de sens pour les acteurs .Le contrôle budgétaire peut alors être perçu par les acteurs comme une obligation procédurale sans intérêt pour l'amélioration de leur performance ;
- Il peut être source de démotivation dès lors que la performance est mal évoluée (model de calcule de coût générant des subventionnements) ou si des acteurs sont rendus responsable d'écarts défavorable sur lesquels ils ne peuvent pas agir.

1.6 Les limites de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a des limites qui peuvent entraver sa précision et son efficacité. Il existe trois limites fondamentales :

- ✓ Il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable;
- ✓ Les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion. En effet, si un indicateur devient un but en soi, il peut induire un stress surtout s'il est mal choisi et trop exigeant. Il est possible de trouver des parades pour limiter ce phénomène en gardant les indicateurs confidentiels et en le renouvelant le plus souvent possible;
- ✓ Les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.

Section2: Concept de performance

Dans cette section, en premier lieu, nous allons présenter la performance dans l'entreprise. En deuxième lieu, nous traiterons sa mesure et enfin nous analyserons son processus.

2.1 La performance de l'entreprise

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Une entreprise performante doit être efficace et efficiente. Pour bien

illustré cette notion, ce paragraphe sera consacré à la définition de la notion de performance, ses sources et ses objectifs.

21.1 Définitions de la performance

En matière de gestion, la performance est « la réalisation des objectifs organisationnels »⁴.

La performance, « c'est faire mieux que le « concurrent » sur le moyen et le long terme »⁵.

La performance peut se définir comme étant ce que l'intéressé peut être capable de réaliser. C'est un acte physique ; même si la performance est mentale (calcul mental), elle doit se traduire physiquement (additionner les chiffres sur une feuille). Les mots employés pour définir la performance doivent être concrets (exemple : prospecter vingt nouveaux clients), et non pas abstraits et flous (exemple : augmenter le chiffre d'affaires). La performance porte alors sur le résultat attendu d'une activité. On attend en effet du manager qu'il soit efficace.

Toutefois, les managers n'ont jamais accès pour réaliser la performance qui leur est demandée ; ils sont toujours « sous contrainte de coût ».

En conséquence, un manager n'est, réellement, performant que s'il atteint le résultat exempté en respectant un montant de coût souvent matérialisé par une enveloppe budgétaire. On attend du manager qu'il soit aussi efficace.

21.2 Les sources de la performance

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise. Elle trouve son origine dans deux sources dont l'indice est combiné : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'entreprise résulte elle-même de la combinaison :

- **D'une performance humaine** : celle des collaborateurs de l'organisation à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- **D'une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;

⁴BOURGUIGNON A ; « la performance essais de définition », Revue, Française de comptabilité, juillet-août 1995, N°269.

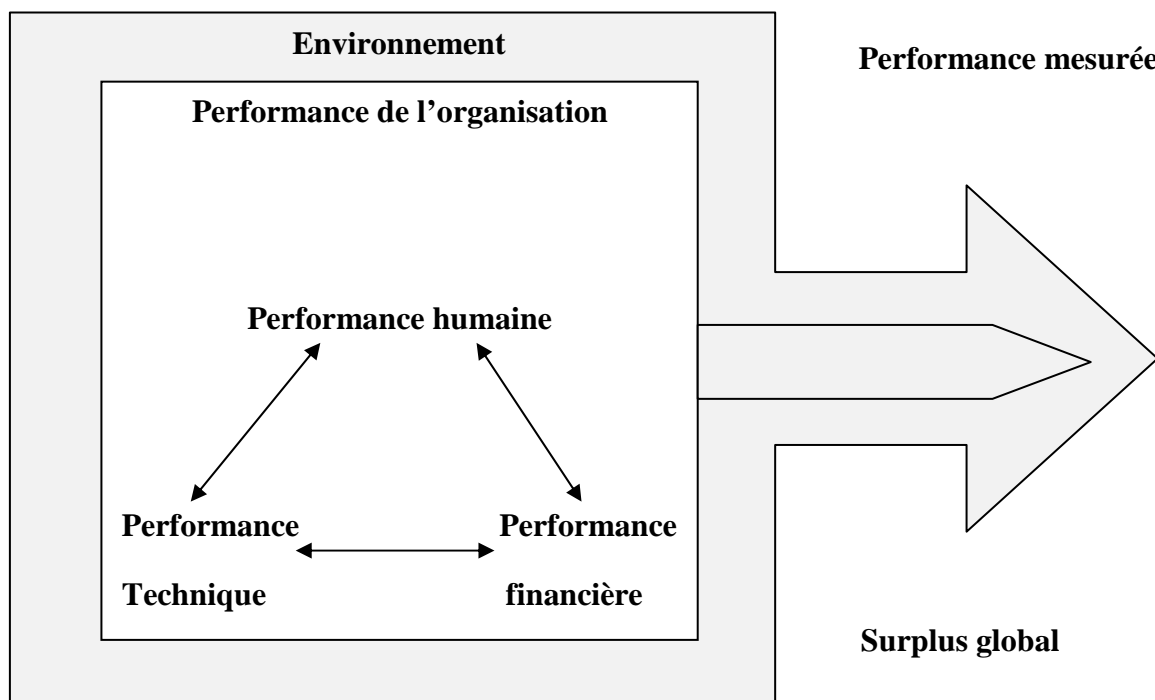
⁵LEBAS M ; « comptabilité basée sur les activités : analyse et gestion des activités », Revue française de comptabilité, septembre 1991, N° 237.

- **D'une performance financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie d'exploitation temporaire, d'un brevet, autant de situations de vente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains dirait que cependant c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les autres).

Les sources de la performance de l'organisation seront présentées dans le schéma suivant :

Schéma N°03 : Les sources de la performance



Source : .MARTORY. B, CROZET. D ; « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », 5^{ème} édition DUNOD, Paris, 2002, P172.

21.4 Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise, en effet, une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit:

- Développer des produits innovants ;
- Récompenser les performances individuelles ;
- Améliorer les processus de fabrication ;

- Réduire les coûts de fabrication ;
- Améliorer l'ambiance au travail ;
- Lancer de nouveaux produits ;
- Respecter les délais de livraison ;
- Développer la créativité du personnel ;
- Améliorer le traitement des réclamations ;
- Développer les parts de marché ;
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- Identifier et évaluer les compétences-clés.

2.2 La mesure des performances

La mesure des performances constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies ».

Dans l'entreprise, il peut exister une multitude de centres de responsabilités et de nombreuses catégories de normes. Mais une bonne mesure des performances, implique que l'on puisse directement comparer les réalisations de chacune de ces entités avec les normes qui lui sont assignées. L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel.

22.1 Notion de mesure des performances

La notion de mesure des performances n'est pas assimilée au contrôle budgétaire. En latin « Performare » signifie donner entièrement forme à quelque chose.

La performance du personnel d'une organisation et en l'occurrence l'entreprise, consiste donc à donner forme et réalité au système des normes projeté et planifié par les dirigeants.

En anglais « To perform » signifie accomplir « une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable ». Plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande. Enfin, c'est accomplir quelque chose qui exige de l'habileté ou une certaine aptitude.

En français, le mot performance désigne « l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme réagit à des

stimulations ou atteint les objectifs qui lui sont proposés ». Cette manière est analysée selon deux critères :

- ✓ L'efficacité, qui définit dans quelle mesure l'objectif est atteint, quels que soient les moyens mis à disposition ;
- ✓ La productivité, qui permet de comparer les résultats produits aux moyens engagés.

De ces trois éléments de traduction qui précèdent se dégage une notion de performance qui peut se résumer ainsi : La performance d'un centre de responsabilité désigne « l'efficacité et la productivité avec laquelle ce centre a atteint les objectifs qu'ils avaient acceptés ».

22.2 Conditions de réalisations d'une performance efficace

Après avoir planifié pour atteindre les objectifs, les dirigeants doivent contrôler que les moyens ont bien été mis en œuvre conformément à leurs plans. Puis, ils doivent comparer les résultats réels aux résultats prévus pour entreprendre les mesures correctrices nécessaires.

Cette comparaison fait, généralement, apparaître des écarts ayant pour origine des standards non réalisés, des programmes non respectés, des hypothèses retenues non vérifiées dans la réalité et des standards non réalistes.

Quel que soit l'origine de l'écart, une cause systématique peut être le facteur humain. De même la connaissance de la motivation des hommes est un élément très important. Dans la mesure de la performance. Dans quelles conditions cette mesure se trouve efficace ?

22.21 La contrôlabilité

Mesurer la performance d'un individu implique l'idée de quantification de certains éléments servant de base à cette mesure, qu'il peut effectivement contrôler. Cela, ne signifie pas qu'il s'agit de mesurer uniquement les charges variables. En effet, toute dépense doit être contrôlée par quelqu'un dans l'entreprise.

La dépense est contrôlable, si elle est engagée par une personne de l'entreprise, quel que soit son niveau hiérarchique. Par exemple, le loyer est une charge fixe non contrôlable par le service de production, mais l'est pour le chef de service des équipements, puisque c'est lui qui est supposé avoir choisi l'implantation et négocié sa valeur.

La notion de responsabilité suppose donc le pouvoir par une personne d'engager la dépense, l'acceptation par elle du montant de cette dépense et de l'obligation qui en découle.

22.22 Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart

Un standard sert à mesurer une performance. Néanmoins, la qualité de la mesure doit être assurée pour que son appréciation soit la plus objective possible. Pour cela, un dispositif de mesure doit se caractériser par sa fidélité, sa sensibilité et son exactitude.

- **Fidélité**

La mesure doit présenter une image fidèle, de manière à ce qu'elle puisse donner le même résultat, même si elle est pratiquée par des personnes différentes. Le standard doit être calculé d'une manière quantitative pour qu'il ait le plus d'objectivité possible, car les opérations qualitatives sont le plus souvent subjectives.

- **Exactitude**

Pour que la mesure de performance soit exacte, il faut que la référence soit correcte. Donc, le standard doit être évalué de la manière la plus objective possible en écartant toutes les informations aberrantes. Au niveau des résultats, le calcul permet de dégager un intervalle de performance acceptable et non une performance absolue.

- **Sensibilités**

Pour être interprétable, un écart doit être significatif. L'appréciation de cette signification résulte le plus souvent de l'expérience des responsables. En effet, un écart de 5% sur un rendement peut être très important dans certaines activités alors qu'il l'est moins dans d'autres.

2.3 Analyse de la performance d'un processus

L'analyse de la performance économique d'un processus peut être envisagée de trois manières différentes :

- Par vérification et quantification de l'atteinte des objectifs : Il faut identifier des objectifs précis quantitatifs et/ou qualitatifs pour le processus, en déduire les indicateurs nécessaires pour chacun, les mesurer et les suivre périodiquement pour vérifier l'atteinte des objectifs. Chaque processus est identifié par des objectifs spécifiques et cette méthode a besoin de choisir préalablement des indicateurs pour qu'elle s'applique à tous les processus ;

- Par calcul des ressources dépensées par le processus : Il s'agit, de calculer et d'analyser la structure des coûts de tout le processus qui consomme des ressources dont il faut évaluer les coûts. Donc, une analyse de chaque processus permet d'optimiser l'utilisation de ces ressources afin de réduire les coûts. Cette démarche se focalise sur les coûts intrinsèques du processus, en dehors de tout autre critère ou valeur produite ;

- Par comparaison entre les coûts engagés et la valeur ajoutée produite : Il faut calculer la valeur du résultat (si c'est possible) et la comparer au coût du processus pour en déduire la marge opérationnelle dégagée par le processus. Cette notion de « rentabilité » d'un processus permet de faire des comparaisons et des améliorations sur certains processus, mais il peut être difficile d'évaluer objectivement et exhaustivement ce qu'apporte le résultat d'un processus. Pratiquement, ces trois méthodes sont plus ou moins adaptées selon le type de processus, ainsi pour :

- Les processus opérationnels avec des clients externes à l'entreprise : la performance économique de ces processus se mesure par le chiffre d'affaires (volume, prix) ce qui conduit à privilégier la méthode de la valeur produite et des coûts pour mieux agir sur les différents paramètres ;

- Les processus opérationnels avec des clients internes : ils conditionnent le prix de cession interne et il est donc nécessaire de bien connaître le coût de ces processus ; la méthode des coûts peut permettre un meilleur pilotage ;

- Les processus support : il s'agit d'analyser le service rendu par ces processus ; ainsi l'analyse en termes d'objectif semble pertinente, de même que l'analyse des coûts.

Section 3: Fondements de base de tableau de bord

Pour piloter et mesurer la performance de l'entreprise, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Cette section décrira tout d'abord, ce qu'est un tableau de bord et son rôle. Ensuite, elle abordera quelques conditions de sa mise en œuvre, ses types, également ses principes et ses instruments les plus fréquents. Enfin une comparaison entre le TDB et le reporting sera faite.

3.1 Définition de tableau de bord

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions de tableau de bord, parmi eux on cite : Claude ALAZARD ; Sabine SEPARI ; Abdelhamid EL GADI.

- Selon Claude ALAZARD et Sabine SEPARI Un tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un

instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer»⁶.

- Selon Abdelhamid EL GADI « Le tableau de bord est constitué par un ensemble de renseignements judicieusement choisis (chiffres, ratios, graphiques), qui constituent la synthèse des documents de l'ensemble de l'exploitation et qui, par une présentation pratique, doivent permettre aux dirigeants, sans recherche ni perte de temps, de se faire une opinion exacte et précise de la situation de l'entité concernée »⁷.

Bref, on peut conclure que le tableau de bord est un outil qui répond mieux aux besoins d'un pilotage rapide, permanent sur un ensemble de variables tant financières, quantitatives que qualitatives.

3.2 Le rôles de tableau de bord

Le tableau de bord est, dans sa conception même, un instrument de contrôle et de comparaison. Mais, le système d'information le rend un outil de dialogue et de communication ainsi qu'une aide à la prise de décision.

32.1 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison

Pour piloter la performance de l'entreprise, le tableau de bord a pour mission de :

- Permettre de contrôler en permanence les réalisations par rapport aux objectifs fixés dans le cadre de la démarche budgétaire ;
- Attirer l'attention sur les points clés de la gestion et sur leur dérive éventuelle par rapport aux normes de fonctionnements prévues ;
- Permettre de diagnostiquer les points faibles et de faire apparaître ce qui est anormal et qui a une répercussion sur le résultat de l'entreprise.

32.2 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication

Le tableau de bord utilise des outils de dialogue et de communication pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise parmi ces outils :

- Le tableau de bord, dès sa parution, doit permettre un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques ;
- Il doit permettre au subordonné de commenter les résultats de son action, les faiblesses et les points forts. Il permet des demandes de moyens supplémentaires ou des directives plus précises ;

⁶ALAZAD Claude et SEPARI Sabine ; « DECF Contrôle de gestion » ; 5^{ème} édition, Dunod, p591.

⁷EL GADI Abdelhamid ; « Audit et contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, p32.

- Le supérieur hiérarchique doit coordonner les actions correctives entreprises en privilégiant la recherche d'un optimum global plutôt que des optimisations partielles ;
- En attirant l'attention de tous sur les mêmes paramètres, il joue un rôle intégrateur, en donnant à un niveau hiérarchique donné, un langage commun.

32.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. Sa définition relève de la mission du contrôleur de gestion qui devra le négocier avec l'utilisateur. Il répond donc à une triple question :

- 1) L'état du système et son évolution constatée sont-ils normaux, par référence à l'état et à l'évolution souhaitée ?
- 2) Les délégations s'exercent-elles dans les conditions d'efficacité désirées ? Cela, va-t-il durer ?

32.4 Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances

Etre performant implique être à la fois, efficace et efficient ; donc réaliser un résultat qui soit le plus possible proche de l'objectif préalable avec le moindre coût. Le tableau de bord permet d'apprécier la performance des responsables en matière de réalisation d'objectif par la juxtaposition des prévisions et des réalisations.

La recherche de l'amélioration des performances est un facteur de motivation des responsables induisant la mobilisation des énergies et la cohésion des équipes.

3.3 Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord

Pour faire un tableau de bord et un contrôle de gestion dont la dimension stratégique est adéquate, il faut :

- Connaître la stratégie de son entreprise ;
- Connaître et maîtriser le système d'analyse stratégique ;
- Connaître les métiers des différents hommes de l'entreprise ;
- Connaître le métier de l'entreprise.

Il faut de plus :

- Penser « ouverture » (source d'information et suivi de l'extérieur) ;
- Penser « transversalité » et management de l'information ;
- Penser construction de tableau de bord au sens systémique ;

- Penser tableau de bord individuel : cause de convivialité ;
- Ou tableau de bord de groupe : tableau de bord du comité de direction, tableau de bord du comité d'investissement...etc.

3.4 Les types de tableau de bord

A la lumière des définitions précédentes, nous allons citer les deux types de TDB selon leurs destinations.

- **Destiné au reporting**

Servant à rendre des comptes sur les résultats obtenus et à dialoguer entre niveau Hiérarchiques (et souvent aussi entre fonctions). Il contient l'ensemble des indicateurs stratégiques ainsi que les indicateurs opérationnels les plus pertinents pour apprécier de l'adéquation de l'action à l'objectif stratégique. C'est une vision verticale des résultats.

- **Destiné au pilotage du service**

Permettant de suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus par ceux-ci (contribution aux résultats de l'entité). Ce dernier à vocation à rester en diffusion interne à la collectivité. La vision donnée est multidimensionnelle.

3.5 Les instruments de tableau de bord

Les instruments les plus fréquents du tableau de bord sont les écarts, les ratios, les graphes et les clignotants.

35.1 Les écarts : Le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts. Il s'agit alors de repérer celui (ou ceux) qui présente(nt) un intérêt pour le destinataire du tableau de bord.

En règle générale, un tableau de bord doit uniquement présenter les informations indispensables au niveau hiérarchique auquel, il est destiné et seulement celles sur lesquelles le responsable peut intervenir.

35.2 Les ratios

-Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise.

En règle générale, un ratio respect les principes suivants :

- Un ratio seul n'a pas de signification : c'est son évolution dans l'espace qui significative ;

-Il faut définir le rapport de telle sorte qu'une augmentation du ratio soit signe d'une amélioration de la situation ;

-La nature des ratios varie selon le destinataire et son niveau hiérarchique.

35.3 Les graphes : Ils permettent de visualiser les évolutions et de mettre en évidence les changements de rythme ou de tendance. Leurs formes peuvent être sous forme de :

- Histogramme ;
- Graphique en "camembert" ;
- Les courbes.

35.4 Les clignotants : ce sont des seuils limites définis par l'entreprise et considérés comme variables d'action. Leur dépassement oblige le responsable à agir et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les formes variées que peuvent prendre les indicateurs ne doivent pas faire oublier l'essentiel. La pertinence de l'outil tableau de bord tient d'abord aux choix des indicateurs.

Toute la difficulté réside dans leur définition, puisqu'il faut choisir l'information pertinente parmi la masse des informations disponibles.

35.5 Les commentaires : le commentaire doit apporter une valeur ajoutée par rapport aux chiffres et aux graphiques qui figurent déjà sur le TDB de gestion.

Tous ces instruments ne se révéleront performants que dans la mesure où ils constituent une mesure d'aide à la décision.

3.6 Les principes de tableau de bord

En tant qu'outil de pilotage, le tableau de bord répond aux principes suivants :

- La nature des informations doit correspondre aux domaines d'action de chaque niveau hiérarchique. Tout responsable doit trouver dans cet outil les éléments dont il a besoin pour guider son action en cours. Dans cette optique, les indicateurs n'ont pas forcément vocation à remonter la ligne hiérarchique : les seules données qu'il est vraiment opportun de faire remonter sont celles qui donnent lieu à agrégation pour fournir un autre indicateur à l'échelon supérieur. De cette façon, chaque acteur apprend peu à peu à surveiller son micro environnement et le contrôle de l'action est pris en charge par ceux qui sont les témoins directs des dysfonctionnements.

- Le tableau de bord doit assumer une fonction de contrôle des responsabilités déléguées. La délégation des responsabilités implique, en effet, de mettre à la disposition du

déléguant des moyens de contrôle. Le tableau de bord peut remplir ce rôle en permettant aux dirigeants de chaque niveau :

- ✓ D'apprécier les résultats obtenus par leurs subordonnés ;
- ✓ De rendre compte à leur déléguant de leurs propres résultats.
- Le tableau de bord doit être synthétique. Seules les informations indispensables à la conduite de l'action y figureront.
- Dans la mesure où tous les centres de responsabilité participent, à leur niveau, à la lutte concurrentielle que mène l'entreprise, le tableau de bord doit être ouvert sur la concurrence. La solution consiste à repérer le meilleur compétiteur dans le métier (ou la fonction concernée) et à prendre ses performances comme références pour guider les actions du centre (technique de Benchmarking).
- Les indicateurs du tableau de bord doivent être choisis par la voie de la concertation et de la négociation. En effet, il faut que les responsables de centres s'approprient les indicateurs, si l'on veut qu'ils en fassent leurs outils de gestion.

Dans sa présentation, le document doit aussi être adapté à la personnalité de celui qui l'utilise. Etant un outil d'aide à la décision, il doit se calquer sur le processus de raisonnement du décideur, sur son mode de perception une visualisation agréable pour l'utilisateur accroît également la rapidité de compréhension et d'interprétation des indicateurs.

- Un tableau de bord performant fournit des indicateurs instantanés de la situation ;
- L'information doit être obtenue rapidement : c'est la condition d'un bon pilotage. Quelques jours après une action donnée et au risque d'une approximation assez large, les principaux résultats doivent pouvoir être connus. Une certaine imprécision quantitative autorisant une transmission rapide des données est donc toujours préférable à des données précises mais fournies trop tardivement, à condition que l'imprécision ne soit pas telle qu'il devienne impossible d'interpréter les résultats.

Le tableau de bord apparaît donc comme un instrument de maîtrise de l'action (et des responsabilités) en première approximation. Sous cet aspect, il ne fait pas double emploi avec le système budgétaire. Son principal mérite est de produire de l'information quasi instantanément et de faire agir les principaux en temps utile.

3.7 Le tableau de bord et le reporting

Nous confonde, souvent, tableau de bord et reporting alors qu'ils ne couvrent pas le même champ d'application au sein d'une entreprise comme nous allons voir dans ce qui suit.

37.1 Définition et mission du reporting

Le reporting est « un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »⁸.

Le reporting est un outil de contrôle a posteriori, des responsabilités déléguées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées et de faire remonter les informations des unités alimentaires jusqu'au sommet de la hiérarchie. Il focalise l'attention des dirigeants sur les objectifs délégués à leurs subalternes. Ce qui leur permet de vérifier le degré de leur réalisation et d'évaluer la performance des responsables.

37.2 Comparaison entre tableau de bord et reporting

Le tableau de bord est un outil de suivi de la gestion qui synthétise les points clés de l'activité pour alerter les responsables de toute dérive ou perturbation susceptible d'entraver le bon fonctionnement du système et ça dans un but d'aide au pilotage de l'activité. Il ne permet pas, seulement, de suivre l'état du système mais offre, également, la possibilité d'anticiper des actions et d'appréhender le futur avec moins d'incertitudes.

Cependant, il existe plusieurs similitudes entre le tableau de bord et le reporting. Tous les deux sont des outils d'aide à la décision qui permettent de fournir des informations afin de mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs. Selon GRAY et PESQUEUX⁹, ils présentent les points communs suivants :

- Ils sont constitués d'indicateurs se rapportant à l'activité suivie ;
- Tous deux reposent sur le principe de la comparaison entre les objectifs à atteindre et les résultats à réaliser ;
- Ils permettent de déceler les anomalies et les perturbations et mettent en évidence les tendances ;
- Enfin ils s'adaptent à l'organisation de l'entreprise et changent de structuration si cette dernière change.

Par rapport aux similitudes sus citées, le reporting et le tableau de bord présentent les différences suivantes qui sont résumées dans le tableau ci-dessous :

⁸ARNAND Dayan ; « manuel de gestion », 2^{ème} édition, Paris 2004, p112.

⁹Gray J. et Pesqueux Y. (1991), « Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France – Etats-Unis », Les cahiers de recherche du Groupe HEC.

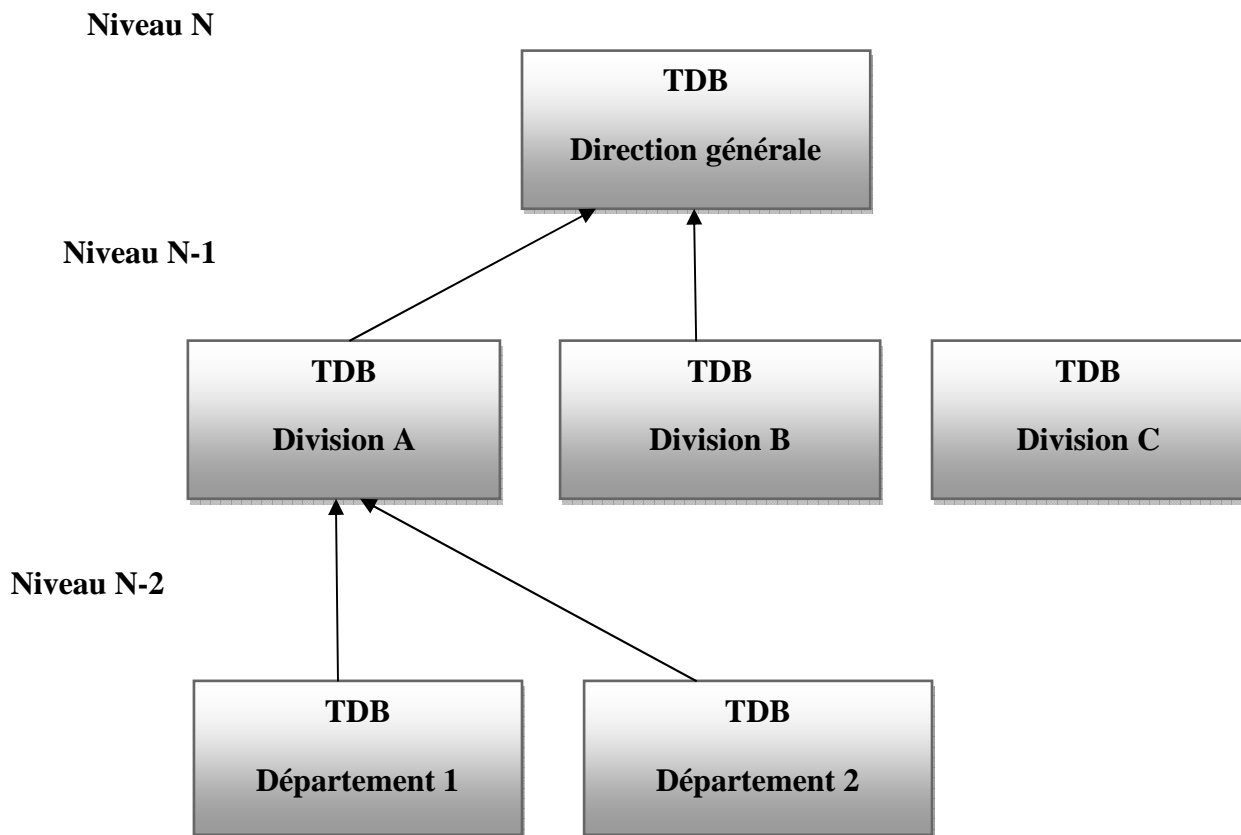
Tableau N°01 : La comparaison entre le tableau de bord et le reporting

| Le tableau de bord | Le reporting |
|---|---|
| Suit la manière dont les objectifs sont réalisés ; | Se focalise sur le degré de réalisation des objectifs ; |
| Synthèse des informations propres à un responsable. Il est tourné. Essentiellement, vers une information opérationnelle orientée vers le pilotage ; | Synthétise des informations destiné aux supérieur hiérarchique, ces informations sont orientées vers la vérification; |
| Il repose sur une sélection des informations (quantitative, qualitative) pour ne retenir qu'un nombre limité d'indicateurs (maximum 15) ; | Il ne contient que de l'information financière et il n'ya pas de sélection d'information ; |
| Seules quelques informations sont consolidées pour le niveau hiérarchique supérieure ; | Des informations financiers sont toujours toute consolidé pour les supérieure ; |
| Il sert à suivre les actions, à les corriger et à anticiper d'autre action ; | C'est un outil de contrôle de posteriori de responsabilité déléguée ; |
| Il peut être d'une périodicité quotidienne. Hebdomadaire ou mensuelle selon les besoins du dirigeant et de l'activité suivi. | Généralement, il est de périodicité mensuelle. |

Source : ARNAND Dayan, « Manuel de gestion », 2^{ème} édition, Paris 2004, p902.

Le schéma N°04 montre la remontée de la communication tout au long de la ligne managériale dans le cadre de reporting.

Schéma N°04 : Le reporting dans la ligne managériale



Source : LEROYE M: « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} édition, D'organisation, Paris, 2001, p44.

Chaque niveau de responsabilité dispose de ses tableaux dans lesquels figurent les indicateurs et ceux dont la gestion a été déléguée aux niveaux inférieurs.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous avons conclu que le contrôle de gestion vise le renouvellement des énergies et des capacités pour une utilisation efficace et appropriée pour les matériaux disponible dans les entreprises commerciales, industrielles et des services afin d'atteindre les objectifs soulignés conformément aux stratégies des entreprises.

En utilisant des différents outils ; le contrôle budgétaire, le système d'information et notamment le tableau de bord, le contrôle de gestion permet de comparer les objectifs par rapport aux résultats réalisés et d'extraire les écarts et les différences afin de prendre des décisions et des mesures correctives.

Chapitre 2 :L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

Introduction

L'établissement d'un tableau de bord consiste à constater, à échéance fixe, les résultats financiers filtrés par la comptabilité.

Aujourd'hui, les décideurs cherchent à piloter leurs unités, leurs taches sur un temps réel, au pilotage de toutes les dimensions de performance. Il s'agit donc de comprendre la décision, les méthodes de construction et d'évolution dans l'utilisation d'un tableau de bord. L'objectif de ce chapitre est d'examiner les méthodes de conception d'un TDB et l'utilité de ce dernier dans la prise de décision, ainsi que l'évolution des TDB dans les différentes périodicités.

La première section présentera les différentes méthodes de conception d'un TDB. La deuxième section envisagera comment ce dernier est utilisé comme un outil de décision. Enfin, la troisième section sera réservée à l'évolution de TDB.

Section 1 : Les méthodes de conception d'un tableau de bord

Le TDB est un support de communication opérationnel très puissant, s'il importe des informations dont nous pouvons prouver l'utilité, la pertinence, la fiabilité et s'il offre une accessibilité adéquate.

C'est pourquoi, l'élaboration d'un TBD nécessite une méthode à suivre et une démarche adéquate pour mettre en œuvre la méthode.

Il existe différentes méthodes d'élaboration du TDB de gestion, à savoir, une méthode OVAR, GIMSI, JANUS et la méthode à cinq(5) étapes et 15 outils.

1.1 La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action Responsabilités)

Dans ce qui suit, nous allons présenter la méthode OVAR à travers sa définition et les concepts liés à cette méthode.

11.1 Définition de la méthode OVAR:

La méthode OVAR est une méthode française qui a été inventée et enseignée dès 1981, par trois professeurs du groupe HEC : Daniel Michel, Michel Fiol et Hugues Jordan. (Fiol, 2004).

La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action Responsabilités) est une démarche structurée qui peut répondre à trois types de besoins¹ (Fiol, 2004)

1- **Piloter** la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables

2 - Offrir une **méthodologie** favorisant le dialogue interhiérarchique et/ou fonctionnel dans l'organisation, elle suscite de manière construite la communication et la discussion sur deux questions principales « où allons- nous ? » et « comment y allons-nous ? »

3 - S'appuyer sur une **démarche formalisée** pour concevoir les tableaux de bord de l'entreprise à partir des besoins clés d'information pour les décisions concrètes opérationnelles aux différents niveaux de responsabilités.

11.2 Les concepts de la méthode

Les concepts de la méthode OVAR sont :

- **Objectifs** : les objectifs constituent les domaines de résultat où il est essentiel pour l'entreprise d'obtenir un succès et de bonnes performances. L'objectif fait, en général, l'objet d'un « contrat » négocié servant de base à l'évaluation des performances du responsable.

Selon Caroline SELMER un objectif « est un but à atteindre et non une tâche à accomplir. C'est donc le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté »².

- **Centre de responsabilité**
 - ✓ **Définition de centre de responsabilité**

Un centre de responsabilité « est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné »³.

¹ FIOLE M, JORDAN H et SULLA E; « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition dunod, Paris 2004, p20.

² CAROLINE Selmer ; « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998, p28.

³ALAZAD Claude et SEPARI Sabine ; « DCG 11 contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2000, p361.

L'entreprise est alors scindée en sous-ensembles qui reçoivent une autorité déléguée pour engager des moyens humains, matériels et financiers dans la limite d'objectifs négociés avec la hiérarchie. Donc, un centre de responsabilité est une partie de l'entreprise, base de calcul pour les performances du gestionnaire responsable.

✓ Typologie des centres de responsabilité

De manière générale, on distingue cinq types de centres de responsabilité, en fonction des missions qui sont assignées.

- **Centre de coûts :** L'unité concernée doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.

Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances de ces centres : quantité produite, coût unitaire des produits, qualité (taux de rebut, taux de panne, critère de qualité) et délai (délai de réponse à la demande) ;

- **Centre de dépenses discrétionnaires :** Pour les services fonctionnels dont la mission est d'aider une activité opérationnelle, un centre de coûts discrétionnaire est créé avec un budget fixé pour gérer au mieux l'opération.

A la différence des centres de coûts, cette solution est utilisée quand il n'est pas possible de rattacher le service directement à un produit. Le contrôle du centre se fait alors sur la capacité à respecter une dotation budgétaire ;

- **Centre de recettes :** L'unité doit maximiser le chiffre d'affaires du produit ou de l'activité visée. Les performances des responsables peuvent être évaluées avec deux optiques différentes :

- Dans une vision de contrôle-sanction : l'indicateur de gestion sera le volume de ventes réalisées ;

- Avec une dimension supplémentaire de conseil et d'expérience : des indicateurs sur les variables influençant les ventes sont possible tels que le taux de remise consenti au client, le délai de paiement accordé, etc.

- **Centre de profit :** Le service doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts de ces produits.

Les critères de performance et de gestion sont nombreux puisque tous les domaines influencent plus ou moins directement le profit : résultat net, soldes intermédiaires ; taux de marge, profit/chiffre d'affaires ; ratio de rentabilité du capital investi ;

- **Centre d'investissement :** Le service concerné doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit.

Les centres d'investissement, à l'inverse des centres de profit qui ne recherchent trop souvent que des bénéfices à court terme, ont une vision à long terme et ils se situent généralement au plus haut niveau hiérarchique.

- **Définition d'un plan d'action**

Le plan d'action commercial (ou d'actions commerciales) est un document qui regroupe et détaille l'ensemble des actions commerciales et marketing à entreprendre sur une période donnée pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Le périmètre du plan d'action commerciale peut être variable.

Il peut être global et concerne l'ensemble de l'activité commerciale et marketing de l'entreprise sur une ou plusieurs années ou ne concerne qu'un produit sur une période de quelques semaines ou quelques mois. Les différentes actions prévues dans le cadre du plan peuvent être plus ou moins détaillées (nature, dates, budget, objectif,...).

11.3 Les étapes de la méthode OVAR

La méthode OVAR est composée de 4 étapes importantes :

- **Délimitation des objectifs et des variables d'actions**

Cette étape englobe deux phases du processus décisionnel expliqué dans les phases de prise de décision de Simon, (la phase d'intelligence et la phase de la conception). Elle est inclut une discussion de la vision et des objectifs globaux de l'entreprise afin de déterminer les objectifs globaux de l'entreprise au premier niveau, (Niveau N). Par la suite, on passe à l'identification des variables d'action de l'entreprise, toujours, du premier niveau (Niveau N) et enfin choisir les indicateurs de l'entreprise (Niveau N).

À la fin de cette étape, on serait en mesure de déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Pour revenir à la détermination des objectifs de l'organisation, il est impératif que la clarification des missions et des objectifs se fasse, à travers une démarche interactive où la personne en charge de l'élaboration du tableau de bord doit rencontrer les différents niveaux opérationnels.

- **Les raisons de non réalisation d'un objectif** : diverses raisons peuvent être à l'origine d'un objectif non réalisé :
 - ✓ Le plan d'action a été incorrectement mis en œuvre et des mesures correctives doivent être prises dans le centre de responsabilité en charge du plan d'action qui a dérapé ;
 - ✓ Le plan d'action a été correctement mis en œuvre, mais les variables d'action non pas été correctement identifiées. Dans ce cas, un travail d'analyse doit être effectué pour déterminer les variables d'action pertinentes et le plan d'action doit être modifié pour tenir compte de la ou des variables d'action nouvellement identifiées ;
 - ✓ Le plan d'action a été correctement mis en œuvre, les variables d'action ont été correctement identifiées et l'objectif doit donc être remis en cause.

- **Délimitation des responsabilités**

Attribution des responsabilités (phase de conception et choix de solution) à cette phase on s'intéresse à l'analyse de la délégation, cette phase sert à déclencher une réflexion sur l'identification et la définition des relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation.

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un élément du contrôle de gestion pour suivre l'activité d'un responsable.

- **Sélection des indicateurs** : avant de sélectionner les indicateur on va définir en premier lieu l'indicateur
- **Définition d'un indicateur** : Un indicateur « est une information, ou un regroupement d'information, précis, utile, pertinent pour le gestionnaire, contribuant à l'appréciation d'une situation, exprimé sous des formes et des unités divers. »⁴

Les fonctions des indicateurs sont multiples :

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ;
- Evaluation d'une action ;
- Veille et surveillance d'environnement et de changements.

- **Typologie des indicateurs** : Il existe une typologie des indicateurs, la littérature en distingue trois types :

⁴ ALAZAD C et SEPARI S ; « DCG 11 contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2000, p643.

- ✓ **Les indicateurs de résultats** : ces indicateurs mesurent les résultats produits par l'organisation (niveau d'activité, délais, coût ...)
- ✓ **Les indicateurs de moyens** : ils ont pour objectif de comparer les résultats au regard des moyens déployés ;
- ✓ **Les indicateurs d'environnement** : Ces types d'indicateurs permettent au décideur de se situer par rapport à son environnement et lui permette ainsi d'orienter correctement son action.

- **Les caractéristiques d'un bon indicateur**

- **La fidélité**: il doit reflète le sens et l'importance du phénomène observe ;
- **La clarté** : il doit être bien compris par les utilisateurs, c'est d'ailleurs une des raisons de l'implication des responsables opérationnels dans le processus d'élaboration de tableaux de bord ;
- **L'absence de biais** : un indicateur ne doit pas facilement être manipulable ;
- **La productivité** : l'indicateur doit alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être, seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème.
- **Conception des grilles objectifs / variables d'action** : c'est une phase de conception du tableau de bord où on les variables d'action de l'entreprise deviennent des objectifs des gestionnaires (Niveau N-1) et où on détermine les variables d'action des gestionnaires (Niveau N-1) pour pouvoir choisir les indicateurs de niveaux plus bas (Niveau N-1).
- **Mise en forme du tableau de bord**

C'est la phase de conception et implantation, elle se caractérise par le choix de la forme sous lesquelles les indicateurs seront présentés. La finalisation d'un tableau de bord est importante afin de mettre en place des avertisseurs et d'une présentation adéquate qui permettent de faciliter l'analyse des données.

Ici, c'est la phase (3) de la méthode qui peut améliorer la construction des indicateurs : En effet, ils ne sont pas choisis, mais déterminés, triés, hiérarchisés de l'analyse des étapes précédentes, pour un véritable alignement aux objectifs et aux stratégies de l'entreprise. A partir de l'analyse des responsabilités de chaque niveau hiérarchique, des variables d'action

choisies, la construction des indicateurs, dans leur périmètre et leur mesure peut être en meilleure adéquation avec les besoins.

Les tableaux de bord alors s'emboîtent selon les différents niveaux de responsabilité selon un principe « gigogne ».

Dans le tableau de bord d'un responsable, il y a des indicateurs correspondant à ses objectifs, ses variables d'action et des informations qui se trouveront agrégées dans le tableau de bord de son supérieur hiérarchique.

1.2 La méthode GIMSI

Après avoir présenté la méthode OVAR, nous allons présenter une autre méthode qui est la méthode GIMSI.

12.1 Signification de l'acronyme GIMSI

G: Généralisation : La méthode GIMSI est utilisée dans différents domaines : production, service, administration et par différents types d'organisations, de la grande structure à la PME en passant par les coopératives.

I : Information : L'accès à l'Information pertinente est le fondement de l'aide à la décision.

M: Méthode : GIMSI est une méthode dont la mesure est le principe.

S : Système : La méthode permet de construire le Système de pilotage et de l'intégrer au cœur du Système d'information. Elle est fondée sur un concept d'inspiration Systémique.

I : Individualité : La méthode privilégie l'autonomie des individus pour une prise d'Initiative plus naturelle.

12.2 Définition de la méthode GIMSI

C'est une « méthode complète de mise en œuvre du projet de pilotage de la performance (Business Intelligence) centrée sur l'homme, décideur en situation »⁵.

Une méthode éprouvée pour traiter en quatre étapes toutes les phases du projet décisionnel en tableau de bord. Considérer le contexte et la stratégie, définir le périmètre, sélectionner les objectifs, choisir les indicateurs pertinents, construire le tableau de bord, intégrer, déployer, évaluer.

⁵ ALAIN Fernandez; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4^e édition, Paris, 2008, p35.

12.3 Les étapes de la méthode GMSI

La méthode GMSI est en dix étapes, chacune traitant une préoccupation particulière du projet. Chacune des dix étapes marque un seuil identifiable dans l'avancement du système. Pour faciliter l'étude, les dix étapes peuvent être regroupées en quatre phases principales.

Tableau N°02 : Les dix(10) étapes de la méthode GMSI

| | |
|--|---|
| <p>Identification Quel est le contexte ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Etape1 : Environnement Analyse de l'environnement économique et de la stratégie de l'entreprise afin de définir le périmètre et la portée du projet • Etape 2 : Identification de l'entreprise Analyse des structures de l'entreprise pour identifier les processus, activités et acteurs concernés |
| <p>2. Conceptions Que faut-il faire ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Etape 3 : Définition des objectifs Sélection des objectifs tactiques de chaque équipe en fonction de la stratégie générale • Etape 4 : Construction du tableau de bord Définition du tableau de bord de chaque équipe • Etape 5 : Choix des indicateurs Choix des indicateurs en fonction des objectifs choisis, du contexte et des acteurs concernés • Etape 6 : Collecte des informations Identification des informations nécessaires à la construction des indicateurs • Etape 7 : Le système de tableau de bord Construction du système de tableau de bord, contrôle de la cohérence globale |
| <p>3. Mise en œuvre Comment le faire ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Etape 8 : Le choix des progiciels Elaboration de la grille de sélection pour le choix des progiciels adéquats • Etape 9 : Intégration et déploiement Implantation des progiciels, déploiement à l'entreprise |
| <p>4. Améliorations permanentes Le système correspond- il toujours aux attentes ?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Etape 10: Audit Suivi permanent du système |

Source : Alain F ; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4^e édition, Paris, 2008, p131.

Le détail des différentes étapes illustrées dans le tableau N°02 est examiné dans ce qui suit :

- **Environnement de l'entreprise**

Chapitre -2 L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

- **Objectifs de l'étape :** au cours de cette étape, nous allons identifier l'entreprise en terme de marché, de stratégie et de management.

Nous pourrons alors :

- ✓ Définir la portée et le périmètre de l'étude ;
- ✓ Contrôle la finalité ;
- ✓ Mesurer l'engagement de la direction et la participation du personnel ;
- ✓ Evaluer la difficulté.

Au cours de cette étape d'identification, l'entreprise est analysée en terme de :

- ✓ **Marché :** quels sont sa clientèle, sa concurrence, son environnement, ses produits, ses fournisseurs et partenaire... ?
- ✓ **Ressources :** quelle est sa capacité à intégrer des solutions de haute technologie ?
- ✓ **Management :** quel type de management pratique-t-elle les pouvoirs ?
- ✓ **Stratégie :** comment se positionne-t-elle sur l'échiquier et comment envisage-t-elle son devenir ?

En résultats seront identifiés :

- ✓ La portée du projet ;
- ✓ Le revenu d'engagement de la direction ;
- ✓ Une première appréciation de la difficulté ;
- ✓ Une première appréciation du degré de coopération potentielle.

- **Identification de l'entreprise**

- **Objectifs de l'étape :** Au de cette étape, nous allons étudier la structure de l'entreprise :

- ✓ Identification de processus cibles ;
- ✓ Identification des activités concernées ;
- ✓ Identification des acteurs ;
- ✓ Constitution des groupes de travail.

Au cours de cette deuxième étape d'identification, l'entreprise est analysée en terme de :

- ✓ **Métiers :** quels sont les métiers pratiqués par l'entreprise ?

Chapitre -2 L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

- ✓ Processus : identification des processus concernés par le projet, mis en évidence des points d'interface sensible.
- ✓ Activités : identification de l'ensemble des de tous les processus sélectionnés.

En résultat, seront identifiés :

- ✓ Les processus et les activités critiques ;
- ✓ Les hommes concernés sur le terrain par le projet ;
- ✓ Constitution des groupes de travail.
- **Définition des objectifs**
 - **Objectifs de l'étape** : pour décider, il faut un objectif.
 - ✓ Au cours de cette étape, nous choisirons les objectifs plus adaptés pour décider ;
 - ✓ Nous analyserons les critères de choix définissant un « bon » objectif
 - ✓ Nous étudierons une méthode efficace pour les sélectionner.

Au cours de cette première étape de conception, les objectifs correspondant à l'application locale de la stratégie choisie sont identifiés.

Chaque objectif sera caractérisé et évalué avant d'être sélectionné selon les six critères suivants :

- ✓ **Borné** : l'objectif est limité dans le temps ;
- ✓ **Mesurable** : définition d'une métrique ;
- ✓ **Accessible** : quels moyens, quelles contraintes, quels risque ;
- ✓ **Réaliste** : quelle méthode d'accès.
- **Construction du tableau de bord**
 - **Objectifs** : au cours de cette étape, nous analyserons la structure du tableau de bord du décideur et notamment, la relation entre les informations de l'entreprise et les indicateurs.
- **Choix des indicateurs**
- **Objectifs de l'étape** : il est maintenant temps de choisir les indicateurs, nous analyserons les critères et les méthodes de choix d'un bon indicateurs adapté aux besoins des décideurs.

- **La collecte d'information**

- **Objectifs de l'étape** : une fois les indicateurs choisis, nous allons les construire avec les informations à notre disposition.

Au cours de cette étape, nous allons étudier une méthode d'évaluation des informations nécessaires pour la construction des indicateurs.

Les informations utilisées pour construire les indicateurs sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- ✓ Accessible techniquement : l'information est disponible physiquement, elle est accessible au sein de l'infrastructure existante ;
- ✓ L'information es disponible logiquement : elle est nettoyée, vérifiée et consolidée ;
- ✓ Degré de confiance : les utilisateurs ont foi en cette information.

- **Le système de tableau de bord**

- **Objectifs de l'étape** : le décideur et son tableau de bord ne sont pas isolés. Nous étudierons au cours de cette étape les liens et échanges entre les différents tableaux de bord et nous assurerons la cohérence globale.

Cette étape traite la question de la cohérence globale du système de tableau de bord, être autonome, ce n'est pas être isolé.

Les décideurs partagent et communiquent, notamment en utilisant des systèmes de messagerie. Ils échangent des informations construites et analysées, c'est ainsi que chacun enrichit sa compréhension des problèmes.

- **Choix du progiciel**

- **Objectifs** : après avoir étudié les principaux concepts des outils de la business intelligence et analysé l'offre du marché, nous définirons une méthode d'évaluation des outils en fonction de nos propres besoins. Nous illustrons cette étude avec l'exemple de l'entreprise.

- **Intégration et déploiement de la solution**

- **Objectifs** : au cours de cette étape, nous étudierons les différentes phases de l'intégration et du déploiement de la solution :
 - ✓ Configuration des progiciels ;
 - ✓ Développements spécifiques ;
 - ✓ Intégration à l'existant technologique et structurel de l'entreprise ;

Chapitre -2 L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

- ✓ Déploiement de la solution.

La phase d'intégration et déploiement n'est pas la plus facile ni la moins coûteuse du projet.

Pour bien la préparer, il est bon de tenir compte :

- ✓ Des contraintes propres aux produits choisis ;
- ✓ Des contraintes propres à l'entreprise ;
- ✓ Du coût total, en n'oubliant pas l'ensemble des coûts accessoires ;
- ✓ De la durée : il est préférable de répéter plusieurs projets courts que de se lancer dans un projet global.

• L'audit du système

Objectifs de l'étape : avec le temps, l'entreprise évolue. Nous nous assurerons périodiquement de la cohérence du système avec les nouveaux besoins de l'entreprise et des utilisateurs.

Au cours de cette étape, nous étudierons une approche pratique de l'audit périodique du système.

L'audit a pour objet d'analyser la pertinence du système installé et de définir les actions nécessaires pour l'améliorer.

1.3 La méthode en 5 étapes et 15 outils

1^{ère} étape : sélectionner les axes de progrès

La stratégie ou l'art et la manière d'affirmer sa différence

Outil n°1- Identifier les principales sources de revenus

Outil n°2- Situer l'entreprise sur son marché

Outil n°3- Evaluer les attentes des clients

Outil n°4- Repérer les principaux leviers

Outil n°5- Evaluer et choisir les axes de progrès

2^{ème} étape : Déterminer les points d'intervention

Quelques définitions : activités et processus

Outil n°6- Identifier les activités et les processus critiques

3^{ème} étape : Sélectionner les objectifs

Outil n°7- Choisir les objectifs

Outil n°8- Mesurer les risques

Outil n°9- Elaborer les plans d'action

4^{em} étape : Sélectionner les indicateurs

Outil n°10- Choisir les indicateurs

Outil n°11- Présenter l'indicateur sur le poste de travail

5^{em} étape : Structurer le tableau de bord

Les quatre qualités essentielles d'un tableau de bord efficace

Outil n°12- Adapter les principes ergonomiques de conception des interfaces visuelles

Outil n°13- Construire le tableau de bord

Outil n°14- Organiser le tableau de bord

Outil n°15- Maintenir le tableau de bord

1.4 La méthode JANUS

Une autre méthode peut être envisagé est la méthode JANUS que nous allons présenter dans ce qui suit :

14.1 Définition et l'acronyme de terme JANUS

La méthode JANUS est une méthode proposée par Caroline SELMER dans son ouvrage «elle se caractérise par sa simplicité dans son processus de mise en œuvre et la distinction, très utile, qu'elle opère entre les indicateurs de performance et les indicateurs de pilotage »⁶.

La démarche de la méthode JANUS se représente comme suit :

1. Jalonner les étapes du projet : déterminer les grandes orientations du projet, concevoir des TDB et mettre en place une gestion du projet ;
2. Justifier d'un cadre pour l'action : intégrer les spécificités de l'organisation, formaliser les missions des responsables et formaliser les enjeux des processus ;
3. Analyser les besoins des utilisateurs, recenser les besoins des utilisateurs et cataloguer les informations existantes ;
4. Architecturer le réseau des TDB : veiller à la cohérence des informations et définir des règles communes de remontée des informations ;

⁶ CAROLINE S; « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998, p26.

5. Normaliser les différentes mesures de performance : choisir les indicateurs de performance appropriés ;
6. Normer les liens entre performance et pilotage : à partir des déterminants de la performance, déterminer les indicateurs de pilotage pertinents ;
7. Unifier les modes de représentation : unifier les modes de représentation de l'information afin que tous les intervenants utilisent le même langage ;
8. Support informatique ;
9. Structurer la mise en œuvre du TBD : formaliser la procédure de gestion du TBD et déterminer les règles d'ajout de nouveaux indicateurs.

Section 2 : Le tableau de bord comme outil de prise de décision

L'évolution des organisations a entraîné une plus grande complexité de la prise de décision. Pour mieux cerner la notion de prise de décision, nous allons tout d'abord présenter la signification de cette notion, ses types ainsi que son processus. Ensuite, nous allons porter quelques difficultés de la prise de décision et les actions correctives proposées.

2.1 La notion de la décision

La décision consiste à « arrêter un choix de réponses à un problème donné. Elle peut concerner l'entreprise, une collectivité territoriale ou une nation »⁷

La décision peut être définie comme un choix délibéré parmi plusieurs possibilités, dans le but de résoudre un problème donné. Il s'agit alors d'un choix qu'il faut faire et de manière plus rationnelle. Plusieurs théoriciens se sont intéressés au problème de la décision dans les organisations. Nous citons les travaux de SFEZ, de SIMON, De MARCH, ...

L. SFEZ par exemple, distingue trois théories de la décision :

- **La théorie classique** : selon laquelle le décideur est supposé un système fermé. Donc la décision est linéaire et optimale.
- **La théorie du processus politique** : la rationalité des acteurs est limitée dans la mesure où ils peuvent collaborer et se manipuler mutuellement pour influencer la décision devenu relative et incertaine.

⁷ BESCOS P L, DOBLER P L ; « Contrôle de gestion et management » ; 2ème édition, Paris 1995, p30.

- Enfin, **SFEZ parle de la théorie du processus psychologique**, selon cette théorie, la décision optimale n'existe pas. Ainsi, la notion de l'homo économique, se base la théorie classique, n'est qu'une utopie et un modèle idéal mais non réaliste. La réalité étant marquée par l'incertitude et les turbulences de l'environnement.

2.2 Les types de la décision

L'approche classique a analysée le contexte dans lequel le processus de contrôle de gestion s'insère, en distinguant trois types de décision.

22.1 La décision stratégique

Les décisions stratégiques sont définies comme « des processus de préparation à l'action qui portent essentiellement, sur les affaires non pas intérieures, mais extérieurs de la firme, et plus spécialement sur le choix des produits qu'elle fera et des marchés ou elle vendra »⁸

22.2 La décision administrative (tactique)

La décision administrative porte sur la structure de l'entreprise et l'acquisition des ressources (rapport hiérarchiques, organisation du travail, réseau de communication et d'information).

Les décisions administratives doivent alors permettre de définir comment les ressources de l'entreprise doivent être utilisé pour parvenir à réaliser les objectifs définis dans la cadre des décisions stratégiques. Il s'agit donc d'organiser la collecte et l'affectation des ressources matérielles, humaines, financières au sein de l'entreprise.

22.3 La décision opérationnels

La décision opérationnelle est le choix de solution permettant à une entreprise, une collectivité territoriale ou une nation de profiter de la meilleure manière de ses ressources par une bonne gestion courante de ses affaires.

Ces décisions sont assèment réversibles et peuvent être corrigés (réglage sur machine par exemple), elles sont plus fréquentes, plus répétitives, moins risquées et leurs implications plus localisées que les décisions strictement administration.

Ces trois types de décision correspondent respectivement à trois niveaux hiérarchiques : la direction, les niveaux intermédiaires et le niveau d'exécution.

⁸ DARBELET M, IZARD L et SCARAMUZZA M; « L'essentiel sur management », éditions Berti, Alger, 2009 et 2011, p300.

Chapitre -2 L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

Les caractéristiques des trois types de la décision sont mentionnées dans le tableau ci-dessus :

Tableau N°03 : Les caractéristiques des trois types de décision

| Nature des décisions | Opérationnelles | tactiques | stratégique |
|---|---|--|---|
| Domain des décisions | Exploitation | gestion | stratégique |
| Horizon de temps | Très court terme | Court terme | Moyen et long terme |
| Effets des décisions : durée des effets réversibilité des effets | Très brève Forte | Brève faible | Durable nulle |
| modalités | Adaptation aux aléas correction des déviations par rapport à la trajectoire | Fixation d'objectifs à l'exploitation contrôle de réalisation adaptation des objectifs | Fixation d'objectifs à long terme relatifs à l'évaluation et aux mutations de l'entreprise |
| Actions correctives | Facile | difficile | Impossible |
| Répétitive des choix | Forte répétitive à fréquence élevée | Faible répétitive à fréquence basse | Absence de répétitive |
| Procédure de décision | Programmable | Semi programmable | Non programmable |
| Variable de la décision : • Portée de la décision ; • Nombre ; • Quantification. | Processus de transformation des ressources ; Portée restreinte ; Peu nombreuse quantitative. | Gestion des ressources ; Porté intermédiaire ; Quantitative en majorité. | Relation de l'entreprise avec l'environnement : Porté générale ; Très nombreuse qualitatives en majorité. |

Source : Michel D, Laurent I et Michel S, « Management », BERTI Editions, Alger, 2009- 2011, P195.

2.3 Les étapes du processus de décision

Dans les années soixante, H. Siman a proposé un schéma très général expliquant le processus mental de la prise de décision.

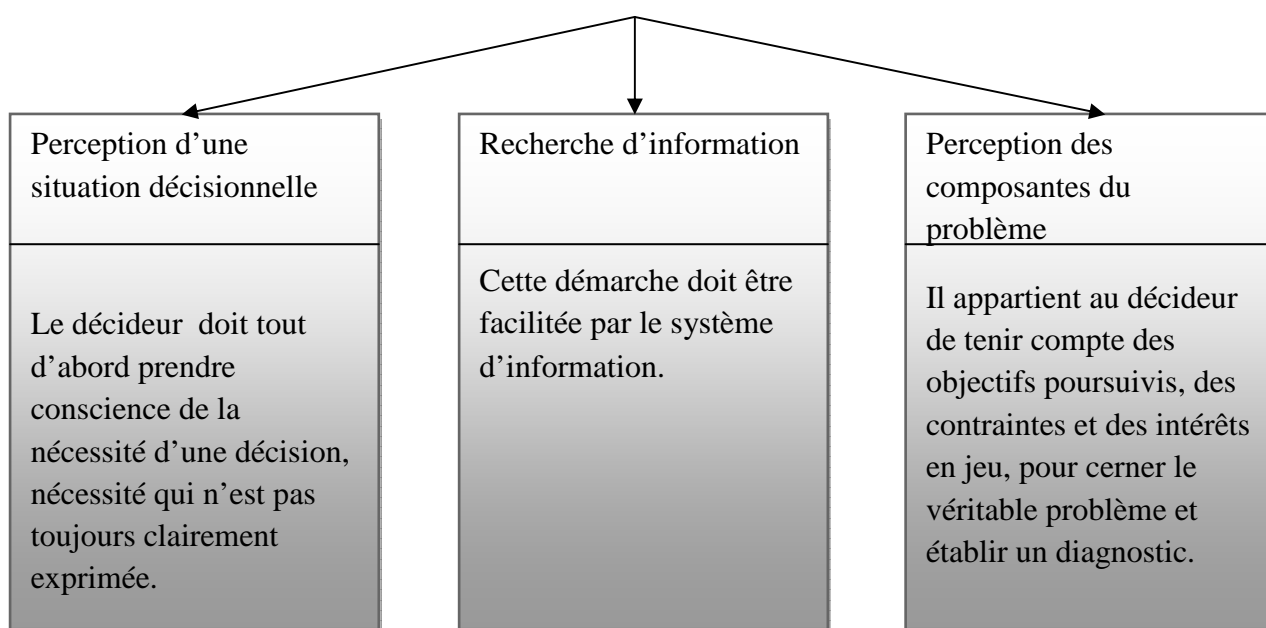
Pour Simon, prendre une décision signifie résoudre un problème, le processus de résolution de ce problème passe nécessairement par quatre phases distincte et successives :

23.1 La phase d'intelligence

« Un problème bien posé est à moitié résolu. » Le décideur doit donc procéder à une analyse détaillée de problème, reconnaître les conditions que se posent, observer l'environnement pour mettre en évidence les opportunités de décision.

Schéma N°05 : Les dimensions de trois phases d'intelligence

La phase d'intelligence comprend ainsi trois



Source : Michel D, Laurent I et Michel S, « Management », BERTI Editions, Alger, 2009 et 2011, p 351

C'est seulement lorsque le problème aura été clairement identifié que commencera la seconde phase de processus de décision.

23.2 La phase de modélisation(ou de conception)

Cette étape de processus décisionnel conduit à concevoir et à formuler toutes les voies possibles ou offertes à la résolution de problème.

Dans un premier temps le décideur organise et structure les informations recueillies sur le problème identifié. Dans un second temps, ils confèrent ce problème à ses objectifs et met ainsi

en évidence les écarts entre la situation actuelle et futur souhaitée. Enfin, le décideur recense les différentes alternatives potentielles, leurs avantages et leurs inconvénients.

23.3 La phase de choix(ou de sélection)

La sélection d'une opportunité parmi les différentes alternatives possibles dépend d'un ensemble de facteurs concrets (objectif de l'organisation, norme préétablies, critères d'évaluation de conséquence du choix, taux de risque accepté) et abstraits (volonté de créativité, intuition du décideur).

Cette phase est, généralement, courte, mais elle est parfois retardée en raison de l'appréhension du décideur au moment de choix. Le développement de l'intelligence artificielle et des techniques d'aide à la décision joue un rôle considérable, même le décideur reste seul responsable de son choix.

23.4 La phase d'évaluation

La solution provisoirement retenue comme satisfaisante et évaluée au regard des trois phases précédentes. Le bilan ainsi établi peut déboucher sur la réactivité de l'une de ses trois phases, ou au contraire sur la validation de la solution reconnue comme finalement satisfaisant.

Après l'ultime phase d'évaluation, la décision retenue est concrétisée en programme d'action diffusé auprès des personnes et services concernés. L'application de ces programmes ainsi que leur résultat donnent lieu à des contrôles permettant d'évaluer, a posteriori, le bien fondé du choix définitif retenue et met en œuvre.

2.4 Les difficultés de la prise de décision

La décomposition du processus de décision permet de mettre en évidence les conditions de sa réussite.

24.1 La détermination des objectifs

Pour trancher entre différents choix possibles, le décideur examine les conséquences de chacun d'entre eux et opte pour la décision dont les conséquences lui sont les plus favorables. Cela implique qu'il puisse établir une hiérarchie entre ces conséquences en fonction de ses souhaits pour le futur, c'est-à-dire ses objectifs. Ces objectifs sont parfois implicites ou vagues.

L'existence d'objectifs clairs explicites facilite la comparaison des différentes solutions, assure une cohérence des décisions prises et leur donne une légitimité. Les objectifs permettent de déterminer des indicateurs qui serviront à évaluer les conséquences de la décision.

24.2 L'accès à l'information

Il est souhaitable de disposer, à chaque étape du processus de décision, des informations nécessaires. Celles-ci, doivent être fiable, Rechercher, vérifier, trier l'information à un coût et prend de temps. La qualité et la fiabilité de l'information sont limitées par les moyens que l'on peut consacrer à leur traitement. Ces moyens ne peuvent être augmentés indéfiniment.

A un certain niveau, le gain en termes d'information ne justifie pas le coût moyen supplémentaire mis en œuvre, mais ses limites ne peuvent pas être déterminées précisément.

Les technologies de l'information et de la communication ont une incidence. Elles facilitent l'accès rapide à l'information, à un coût qui va en diminuant. Dans le même temps, elles augmentent considérablement la quantité globale d'information, donc le besoin d'information. Autrement dit, le décideur dispose de plus d'information dans l'absolu, mais cela ne représente, toujours, qu'une toute petite partie de l'information disponible.

C'est finalement au décideur de fixer des limites à la recherche d'information lorsqu'il considère qu'il dispose suffisamment d'information pour avancer dans le processus de décision.

24.3 Le comportement du décideur

A tout instant, nos actes sont la conséquence d'un processus complexe qui dépend à la fois de ce que nous voulons et de ce qui nous est imposé par le contexte dans lequel nous évoluons :

- D'une part, il est illusoire de croire que quiconque agit de façon totalement libre alors que chacun subit de multiples influences et doit tenir compte consciemment ou de nombreuses contraintes ;
- D'autre part, il n'existe pas de contrainte absolue qui oblige une personne à faire quoi que ce soit sans aucune alternative « je n'ai pas le choix » est une expression courante qu'il faut en général, traduire par « je ne vois pas d'autre solution ».

Les décideurs analysent les informations, interprètent les problèmes à résoudre et hiérarchisent les objectifs. Leur comportement n'est pas neutre, il est influencé par leur personnalité, leur expérience et influence à son tour la décision. On appelle biais cognitifs les caractéristiques psychologiques qui conduisent à une perception déformée de la réalité produisant un comportement inadapté.

24.4 Cadre de la décision

La question de la pertinence du processus de décision concerne l'organisation comme les individus. Lorsque les décisions sont prises dans le cadre d'une organisation, le problème de l'articulation entre l'action individuelle et l'action collective se pose. L'essence même de l'organisation est de faire agir les individus de façon coordonnée et conforme à des objectifs, donc d'influencer leur action. Mais, celle-ci, peuvent elle / doivent elle être totalement dirigé ?

Même, lorsque elle est prise individuellement, la décision est influencé par les interactions social caractérisant toute organisation .Le décideur subit des influence directe, sous forme d'intervention les uns ou des autre, et indirecte, dans la mesure où il anticipe forcément le fait qu'une décision sera plus au moins bien perçu.

À la difficulté évoquée précédemment, s'ajuste celle lié à la nécessité de trouver un accord. Dans certain cas, la décision collective n'est qu'apparente, il s'agit en fait d'une décision individuelle entérinée par les autres membres du groupe. Dans d'autre cas, la décision est le produit d'un rapport de force, certain membres imposant leur point de vue aux autres. En fin elle peut être aussi le résultat d'un compromis, chacun acceptant une solution dont la principale qualité est de ne pas suscité d'opposition absolus, ce qui ne garante pas qu'elle soit le manilleur.

2.5 L'analyse des écarts.

Le tableau de bord met en relief les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réelle de l'entreprise. Il permet de respecter les équilibres financiers préalablement définis ou de corriger les estimations qui ne correspondent pas à la réalité : le décollage des ventes est plus lent que prévu, les charges d'exploitation s'accumulent lourdement...

Il apparaît donc nécessaire de réaliser de nouvelles prévisions en tenant compte des données réelles de l'entreprise afin d'éviter de mauvaises surprises notamment en matière de trésorerie. Dans un premier temps, le chef d'entreprise doit procéder à un diagnostic de ces écarts :

- Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs ?
- Quelles sont les raisons ?
- Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?
- Des problèmes internes sont-ils apparus ?

- La conjoncture est-elle mauvaise ?

Le diagnostic achevé, il sera temps de mettre en œuvre des actions correctrices afin d'améliorer les performances de l'entreprise et de remédier aux mauvais résultats.

Pour les jeunes entreprises ne possédant pas encore d'historique, l'analyse hebdomadaire ou mensuelle des écarts permet de mieux connaître l'évolution de son entreprise et de formuler des objectifs précis et réalistes.

2.6 L'aide à la décision et ses actions correctives

L'observation des écarts poste par poste permet de savoir si, les objectifs fixés préalablement ont été tenus ou non. Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints, il faut :

- En comprendre les raisons : un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire... ;
- Mettre en place une ou des actions correctrices afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, et changement du mode de transport.

Le tableau de bord est un instrument d'aide à la décision et ne se contente pas d'évaluer le prévu et le réalisé. Un tableau de bord a pour vocation d'assister le décideur dans ses prises de décision. Cet éclairage est étroitement lié à la stratégie poursuivie, l'activité sous contrôle.

Le tableau de bord peut suggérer :

- Quelques pistes de réflexion pour faciliter l'analyse de la situation ;
- Inciter un peu plus à la prospective et la réflexion ;
- Une démarche de progrès global de l'organisation ;
- Améliorer les propres processus en termes de performance et de création de valeurs.

Section 3 : Evolution des tableaux de bord

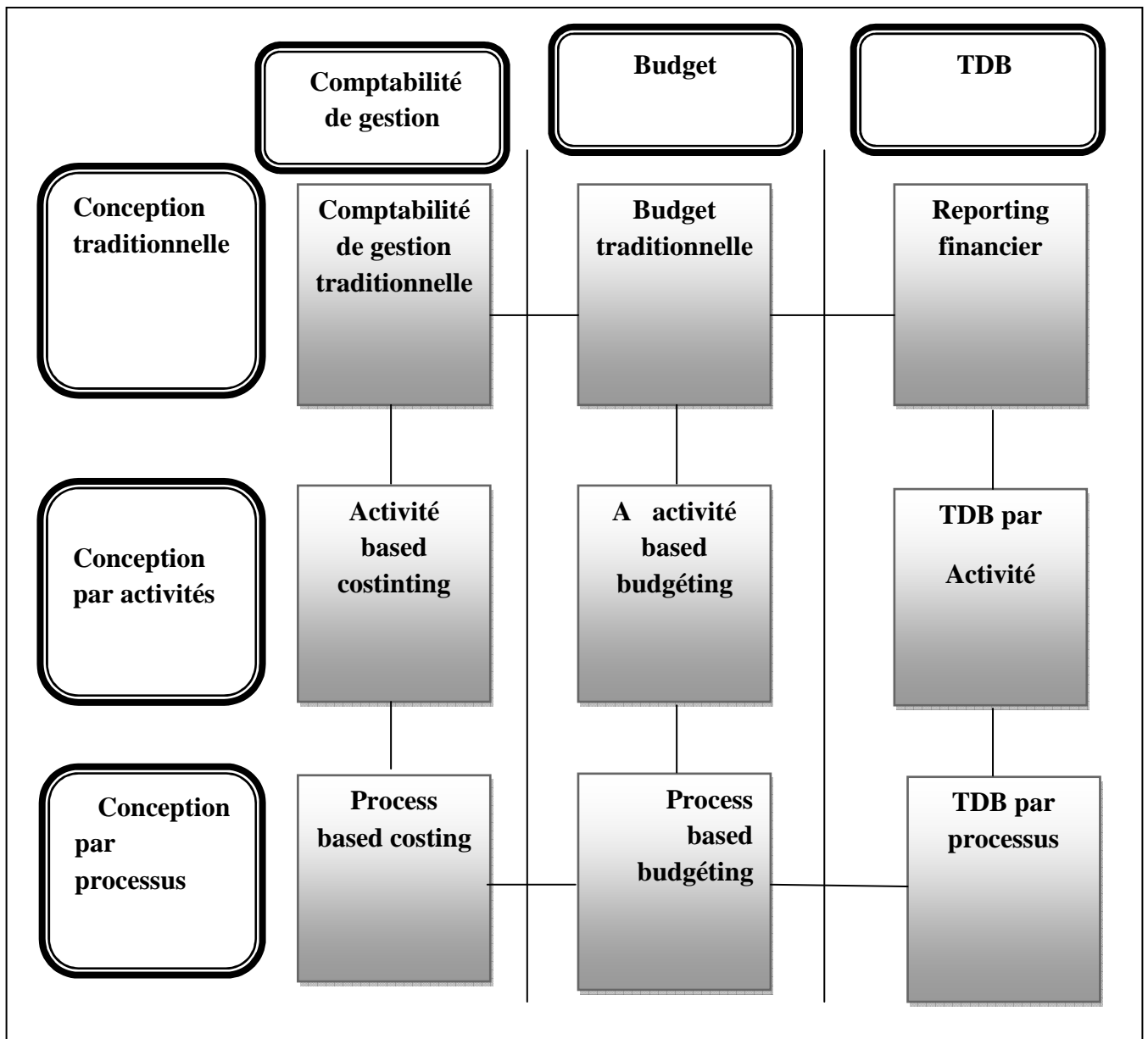
Des réflexions et des formalisations de nouveaux tableaux de bord apparaissent pour essayer d'aider le pilotage de performance.

Il est possible de repérer quelques une de ces pistes par rapport à la structuration de l'organisation et par rapport au déploiement de la stratégie, c'est l'objet de cette section.

3.1 Tableau de bord reflètent l'organisation

De même que les calculs de coûts et les budgets ont évolué pour mieux s'adapter au découpage de l'organisation (coût par activité et par processus, budget par activité et par processus). Les TDB peuvent être élaborés en calquant sur la même décomposition plus transversale et dynamique de la structure : tableau de bord par activité, tableau de bord par processus.

Schéma N°06 : Le tableau de bord dans l'organisation



Source : CLAUD A, SABINE S; « Contrôle de gestion annuel et application », édition Dunod, Paris 2007, P 648.

Le TBD évolue avec les reconfigurations de l'organisation, il se construit sous trois angles complémentaires : fonction, activité et processus.

Pour un tableau de bord par activité, les indicateurs doivent être construits en fonction des objectifs, des besoins et des contraintes d'une activité, d'un processus, et non au sein d'une fonction. Le TDB n'est plus seulement un reporting financier d'une fonction mais un diagnostic quantitatif et qualitatif d'une activité.

Ces tableaux de bord sont ainsi analysés au sein du contrôle de gestion de la performance par le dialogue et la coordination qu'ils sexiste et l'amélioration contenu des activités.

3.2 Tableau de bord reflètent le présent pour prévoir le futur

Face aux limites des tableaux de bord, des réflexions ont été menées pour faire évoluer la conception traditionnelle de ceux-ci. Le but est de passer de tableau de bord pour synthétiser rapidement des informations déjà présentées dans l'organisation à un tableau de bord en temps réel pour suivre et améliorer tous les niveaux d'action, de décision, en termes financiers mais aussi non financiers.

C'est dans ce sens que **R.KAPLAN** et **D.NORTON** proposent en 1992 le tableau de bord prospectif qui permet de faire un lien entre la stratégie (les objectifs financiers, les facteurs clés de succès) et l'opérationnel (les indicateurs de mesure des activités).

32.1 L'utilité de tableau de bord dans le contexte actuel

Les décideurs cherchent à mettre en place un pilotage plus global de la performance, car les pressions des partenaires internes et externes à l'organisation sont fortes pour que l'entreprise crée de la valeur pour tous. Il s'agit alors, de construire et d'utiliser des outils de gestion qui permettraient de synthétiser et d'intégrer plusieurs dimensions et d'objectifs, parfois antinomique, de la gestion comme la production et le commercial, le financier et les ressources humaines (RH). Ainsi, dans cette optique, des patriciens ont essayé d'élaborer un tableau avec des indicateurs qui regroupent plusieurs domaines.

32.2 La construction du tableau

Parmi plusieurs tentatives et proposition, il est intéressant de retenir celle de R. S. Kaplan et D.P.Norton (1987) qui essaient d'intégrer quatre domaines pour construire un TBD prospectif ou balanced Scorecard. L'objectif est d'ajouter aux indicateurs financiers de la performance passée, des paramètres relatifs aux clients, aux processus internes et à

l'apprentissage organisationnel, déterminés à partir des objectifs et des stratégies de l'entreprise, pour mieux piloter la performance futur.

32.21 Présentation de tableaux de bord prospectifs

- **Objectifs de tableau de bord prospectif** : Le système proposé cherche :
 - A suivre tous les déterminants de la performance et pas seulement les aspects financiers. En effet, pour avoir le résultat global le plus élevé possible, il faut offrir des prestations de qualité et agir sur les processus.
 - A mettre en évidence des relations de cause à effet entre les performances opérationnelles et le résultat stratégique. Le tableau de bord prospectif se propose de mettre en évidence une représentation opérationnelle de la performance globale permettant à la fois de guider et d'évaluer la stratégie.
 - A piloter le fonctionnement de l'entreprise, et non à contrôler uniquement ses résultats. Kaplan et Norton suggèrent d'identifier, pour chacun des quatre blocs, des indicateurs de mesure de résultat (**lagging d'indicators**), ceux dont la sortie intervient une fois l'action terminée, et des indicateurs dites « avancés » (ou leading indicators), situés en amont dans le temps et qui jouent un rôle de signale d'alarme avant que la performance ne se dégrade.
- **Les quatre axes du tableau de bord prospectif**

La description des axes définis par Kaplan et Norton nous renseigne sur les quelques indicateurs fondamentaux que l'on peut rencontrer lors de l'établissement d'un tableau de bord prospectifs.

- **L'axe financier** : La majeure partie des indicateurs relève de cette catégorie. On retrouve ainsi tous les indicateurs financiers que l'entreprise juge pertinent de calculer :
 - ✓ Retour sur investissement ;
 - ✓ Rentabilité économique ;
 - ✓ Indices de productivité ;
 - ✓ Taux de croissance de chiffre d'affaire par segment

Cependant les indicateurs pertinents dépendent de la stratégie adoptée.

Chapitre -2 L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

- **L'axe « clients »** : L'axe « clients » est destiné à permettre l'identification des clients et des segments de marché qui constituent la cible de l'entreprise. Certains indicateurs de mesure du résultat sont utilisés de manière systématique pour chiffrer ces objectifs :
 - ✓ La part de marché,
 - ✓ Le niveau de satisfaction et le taux des fidélités des clients,
 - ✓ Le nombre de nouveaux clients,
 - ✓ La rentabilité par catégorie de clients,

L'entreprise doit donc rechercher quels sont les facteurs lui permettant de toucher et de fidéliser les clients qu'elle vise. Les indicateurs de pilotage (ou indicateurs avancés) s'attachent aux attributs fournis : ceux relatifs au produit ou à la prestation (fonctionnalités, prix, qualité), ceux concernant la relation avec les clients, ceux liés à l'image et à la réputation de la marque.

- **L'axe « processus interne »** : Dans cet axe, il faut identifier les processus que nous pouvons qualifier de critiques pour la stratégie de l'entreprise, il s'agit de processus dont l'impact sur la satisfaction des clients et les objectifs financiers de l'entreprise est particulièrement important.

Kaplan et Norton identifient trois processus fondamentaux :

1. **Le processus d'innovation** : ce processus est fondamental puisqu'il permet d'identifier les nouveaux marchés et clients, ainsi que les besoins latents ou émergents de la clientèle existante. Pour mesurer les résultats, les auteurs proposent par exemple des indicateurs tel que la part de chiffre d'affaires réalisés par les nouveaux produits, la capacité de cycle de production, la durée du cycle de développement pour un nouveau produit.
2. **Le processus de production** : c'est le processus le plus connu et qui a probablement donné lieu au plus grand nombre d'indicateurs. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont pris de l'importance dans les tableaux de bord : délais (réactivité) et qualité prennent à présent une place de choix de côté des mesures traditionnelles de coûts.
3. **Le service après vente** : ce service est devenu fondamental dans notre société de consommation et constitue un élément très important de la concurrence. Kaplan et Norton suggèrent d'appliquer au service après vente les mêmes principes de mesure que ceux utilisés pour la production : réactivité, qualité et coût par exemple, le délai qui s'écoule

entre l'appel du client et la résolution de son problème constitue un bon indicateur de réactivité.

- **L'axe apprentissage organisationnel** : ce dernier axe est destiné à identifier et piloter les facteurs de développement de l'organisation. Il s'agit en particulier de mesurer le poids et l'importance de l'investissement à réaliser dans les domaines de la recherche et de développement, les systèmes d'information, la formation, l'organisation.

Kaplan et Norton ont identifiés trois facteurs :

1. **Le potentiel des salariés** : ce premier facteur est souvent mesuré par des ratios classiques et productivité, tels que le chiffre d'affaires par salariées, la fidélité des employés, la satisfaction des salariés.
2. **Les potentialités du système d'information** : le deuxième facteur constitue une condition à l'efficacité des salariés : la motivation et le savoir-faire doivent pouvoir compter sur un bon système d'information. Tous les indicateurs permettant aux salariés de juger de leur propre action et d'en mesurer les conséquences constituent des éléments de base.
3. **La motivation, la responsabilisation des salariés et la convergence des buts** : ce troisième facteur est essentiel. Les salariés n'apporteront leur conséquences et les mettront au service de l'entreprise qu'à condition d'être motivés : le nombre et la qualité des suggestions qu'ils peuvent faire constitue un bon indicateur par exemple de leur implication.

Un des principaux facteurs contribuant à l'efficacité de l'organisation est la convergence des buts entre les auteurs et celui de la fin. Dans ce domaine, le tableau de bord prospectif préconise d'aligner d'abord, les objectifs des salariés, des unités et de l'entreprise, puis relier ces objectifs à des gratifications. Le système doit permettre le suivi par tous les employés des réalisations effectives et des performances réalisées.

Ainsi, l'entreprise fixe ses objectifs dans ces quatre domaines et les progrès qu'elle réalise sont alors enregistrés par des mesures spécifiques par les initiatives qui sont prises pour favoriser une amélioration continue.

- **Une œuvre a la mise en œuvre de la stratégie** : le tableau de bord prospectif permet une meilleure communication de la stratégie aux différentes unités. En effet, trop souvent, les dirigeants limitent leur message aux intentions stratégiques ; cette attitude est insuffisante pour

transmettre des lignes directrices claires. Grâce au tableau de bord prospectif, la stratégie est traduite en objectifs concrets précis.

Il fournit régulièrement des données sur la progression dans l'exécution du projet. Il informe donc mieux le personnel des effets de ses efforts.

Il permet de concentrer sur les ressources sur les initiatives stratégiques les plus pertinentes.

- **Une aide pour valider la pertinence des choix stratégiques :** puisque le tableau de bord prospectif regroupe des indicateurs sur tout les aspects critiques de la réalisation de la stratégie, en examinant les indicateurs qui s'écartent le plus des objectifs, le domaine défailant devient facile à identifier.

Par exemple si les indicateurs « processus » et « apprentissage organisationnel » sont satisfaisants, alors que les objectifs financiers et commerciaux ne sont pas atteints, la stratégie est certainement à revoir.

- **Un instrument de management :** avec le tableau de bord prospectif, le changement de perspective est fondamental. Pour Kaplan et Norton, le tableau de bord n'est pas un simple instrument de mesure mais un outil de management global qui donne un sens aux actions en fournissant une représentation commune de la mission de l'organisation.

- Le tableau de bord prospectif manifeste la volonté de changement par la réflexion et la clarification qui sont un préalable à son implantation à tous les niveaux ;
- Il fait pression sur les comportements individuels ;
- Il pousse à l'amélioration de la qualité et à l'apprentissage organisationnel.

Considéré de cette façon, le tableau de bord prospectif n'est pas simplement un outil supplémentaire à la disposition des gestionnaires mais il devient un instrument de changement de l'organisation.

- **Les limites de tableau de bord prospectif**

- Au niveau pratique, la distinction entre « lagging indicators » et « leading indicators » est souvent ambiguë. Elle ne revient pas à une distinction, pour chaque bloc, entre indicateurs de résultat et indicateurs d'action ou de fonctionnement. La plupart des indicateurs proposés dont les exemples sont des indicateurs de résultat ; les lagging indicators seraient plutôt ceux portant sur la performance financière, et les leading indicators ceux relatifs aux processus interne et à l'apprentissage organisationnel.

Chapitre -2 L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

- Le tableau de bord prospectif peut être difficile à expliquer et à faire accepter aux acteurs de l'organisation. Les informations peuvent être difficiles à collecter et à traduire en mesure simple.
- Le tableau de bord prospectif permet donc de mieux piloter la stratégie. Cependant, il ne dispense pas d'un système de veille pour la faire évoluer ; les indicateurs employés ne renseignent pas sur les facteurs de changement dans l'environnement.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre était d'examiner les méthodes de conception d'un TDB et l'utilité de ce dernier dans la prise de décision, ainsi que l'évolution des TDB dans les différentes périodicités.

Nous avons vu qu'il existe plusieurs méthodes différentes d'un auteur à l'autre. En effet, il n'existe pas de maquette qui s'adapte à toutes les entreprises. Ces dernières définissent un mode de présentation pour engager le caractère opérationnel. La fréquence de la définition dépend du phénomène à observer et de la durée du cycle de décision et d'action de l'unité.

S'organiser pour produire et utiliser la meilleure information possible constitue pour tous les gestionnaires une exigence incontournable. Quant à la pertinence de l'outil, il revient finalement de remettre en question l'importance même de la bonne information dans le processus de contrôle de gestion ;

Il appartient ainsi, aux différents acteurs de veiller à une meilleure sélection des paramètres clés. Connaître l'organigramme et son contenu est précieux de même que la structure hiérarchique. Il faut effectuer une étude de l'information existante afin d'effectuer le choix des indicateurs.

Le caractère multidimensionnel de la performance a alors conduit à l'adoption de nouveaux outils de mesure dont le Balanced Scorecard ; encore appelé tableau de bord équilibré, il a l'avantage de présenter la performance en quatre angles de mesure en considérant les clients, les processus internes, le financier et l'apprentissage organisationnel ; il fournit des indicateurs financiers et non financiers portant sur les variables d'action, déterminants de l'atteinte des objectifs stratégiques et donc de la performance attendue.

Chapitre 3 : Elaboration et mis en œuvre du tableau de bord de laboratoire d'habitat et de Construction

Introduction

Pour établir un lien entre les connaissances théoriques déjà acquises et le domaine pratique, nous avons choisi comme lieu de stage laboratoire d'habitat et de construction-EST (LHC-EST), spécialisé dans le domaine des prestations du service.

Pour ce faire, nous avons traité les différents rapports d'activités qui ont déjà été traités par l'entreprise et nous avons fait, autant que faire ce peut, à ce que cette étude pratique soit menée en respectant l'une des méthodes théoriques déjà citées.

Le cas pratique porte sur les différentes TDB existant au sein de LHC concernant deux années successives 2011 et 2012. Fautes de certaines informations, quelques aspects ne seront pas développés dans ce cas pratiques. En effet, nous avons travaillé, uniquement, sur la base des documents qu'on a trouvés dans les dossiers fourni.

La première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section sur L'élaboration du tableau de bord de LHC et la troisième portera sur l'étude analytique des différents tableaux de bord de LHC.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'entamer notre étude pratique, il convient de présenter l'organisation de laboratoire d'habitat et de construction et son rôle, ainsi les missions de différentes directions.

1.1 Historique et moyens de LHC-EST

11.1 Création et évolution de LHC-EST

Le Laboratoire National d'Habitat et de Construction(LNHC), avant être une entreprise économique dont la présentation s'effectuerait à l'aide de chiffres, de graphiques, de courbes et autre artifices modernes qui meublent le langage de cette nouvelle rare d'hommes appelés « managers », nous le décrirons comme un lieu scientifique donc d'analyse et de réflexion. Une bonne assise pour fondation et une valeur exacte de la résistance d'un béton ne peuvent s'assurer sans la collaboration de notre entreprise.

Le laboratoire National de l'Habitat et de Construction « LNHC », a été créé en 1978, par décret N°78/204 du 06/09/1978 afin de répondre à un besoin croissant des constructeurs et

aménageurs en matière d'études géotechniques, d'analyse et de contrôle de matériaux de construction.

Le LNHC a élargi son champ d'intervention vers d'autres secteurs : travaux publics, transports énergie, hydraulique, industrie, environnement et tourisme.

Depuis janvier 2008, le LNHC est érigé en groupe comprenant la société mère et 4 filiales ; Centre, Sud, Est et Ouest regroupant elle-même 13 unités et 24 antennes réparties sur tout le territoire national.

Le LNHC met à la disposition de ces clients une expérience professionnelle et un savoir-faire acquis au cours de 32 ans d'exercice.

Aujourd'hui, est une entreprise publique économique (EPE/SPA), d'un capital de 150 000 000 DA sous tutelle de la société de gestion des participations études et engineering (SGP/GENEST). Son siège social est situé au 81 Rue Gheboub Boualem Belfort El Harrach Alger.

11.2 Présentation de la filiale EST

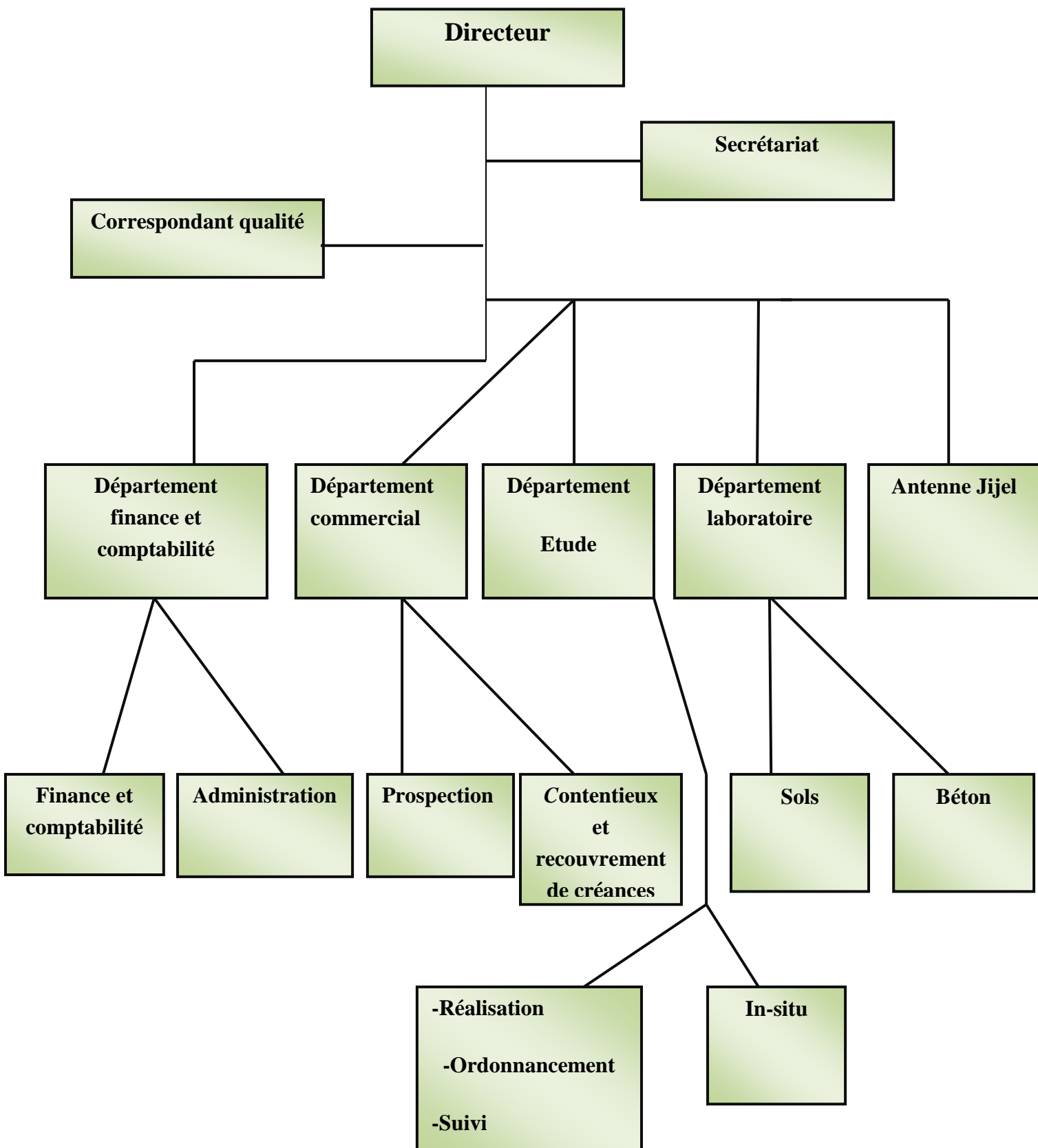
Le laboratoire de l'habitat et de construction de l'Est « LHC EST » a été créé en janvier 2008, suite à la filiation de laboratoire national de l'habitat et de la construction « LNHC ». C'est une entreprise publique économique « EPE/ SPA » au capital social de 1.000.000DA. Le LHC Est en 2008, emploie un effectif de 200 personnes ; dont 45% d'ingénieurs et de techniciens qualifiés. Il exerce ses activités dans les secteurs de construction, des travaux publics et d'hydraulique.

11.3 Présentation de la direction régionale de Bejaia

La direction régionale de Bejaia a été créée, le 01 avril 1999, elle gère deux (02) antennes dans les wilayas de Jijel et Sétif, son siège social est situé au centre d'affaire SOMACOBÉ de Bejaia.

L'effectif de l'unité de Béjaia est de 42 effectifs repartis selon leurs spécialités. Quant à la superficie, elle est de 148m² pour l'administration et de 1000m² pour le laboratoire.

Schéma N°07 : Organigramme de la direction de l'unité



Source : Annexe N° 01, « Organigramme du LHC EST »

11.4 Activités principales et les moyens matériels

Nous pouvons résumer les activités principales de LHC-est dans :

11.41 Activités principales

- **Etude géométriques**
 - Reconnaissance des sols ;
 - Modes de fonctions ;
 - Plan d'occupation des sols ;
 - Etudes géotechniques d'urbanisation ;
 - Glissements de terrains.
- **Analyse des matériaux**
 - Contrôle de la qualité des agrégats ;
 - Contrôle des bétons in situ et au laboratoire ;
 - Essais destructifs et non destructif sur bétons ;
 - Essais de compression de parpaings.
- **Contrôle des routes**
 - Essais de compacité in situ ;
 - Essais de plaque ;
 - Contrôle de la qualité des remblais.
- **Analyses chimiques**
 - Aggressivité du sol et de l'eau, vis-à-vis des bétons ;
 - Analyse des matériaux de construction ;
 - Composition chimique.

11.42 Moyens matériels : Le LHC EST Bejaia dispose de tous les moyens d'investigation et essais nécessaires pour la réalisation de ses activités dans les meilleures conditions, on cite:

- 01 sondeuse pour carottage et essais destructifs ;
- 01 PRESSIOMETRE type APAGEO ;
- 03 laboratoires d'essais physiques, mécaniques et chimiques du sol et des matériaux ;
- 03 PENETROMETRES dynamiques lourds ;
- Gamma-DENSIMETRE (TROXLER).

11.5 Prestations fournies par le LHC-EST Bejaia et références

11.51 Prestations fournis par LHC : Les prestations fournies par LHC-EST Bejaia sont :

- Investigation géotechnique in-situ ;
- Essai au laboratoire :

- Essais physiques ;
- Essais mécaniques ;
- Essais sur bétons et matériaux.
- Analyses chimiques ;
- Essais de contrôle routier ;
- Engineering.

11.52 Les références de LHC-EST : pour les références, on note :

- Complexe agro-alimentaire CEVITAL ;
- Les hôtels IBIS et NOVETEL ;
- Autoroute EST-Ouest ;
- Complexe des eaux minérales et gazeuses IFRI ;
- Pôle universitaire Ali Mendjeli Constantine ;
- Pôle universitaire Bejaia ;
- Des milliers d'études pour équipements publics et logements.

1.2 Organisation de LHC-EST Bejaia

L'organisation au LHC-Est Bejaia est fondée, principalement, par trois (03) niveaux hiérarchiques.

12.1 La direction technique (D.T)

Afin d'alléger les structures, d'assurer un lien vertical cohérent, de mettre en adéquation la valorisation des prestations et leur rémunérations, de mettre en place une politique de vente de produits du LHC EST par une meilleure maîtrise de la prestation technique (essais et études géotechniques, adaptation des moyens, maîtrises des coûts, ...) , de veiller au respect des exigences des clients et les dispositions légales et réglementaires et assurer la conformité du produit en matière de coût, de délais et de prestation et compte tenu du lien étroit entre les activités techniques et l'activité commerciale au sein du LHC EST .

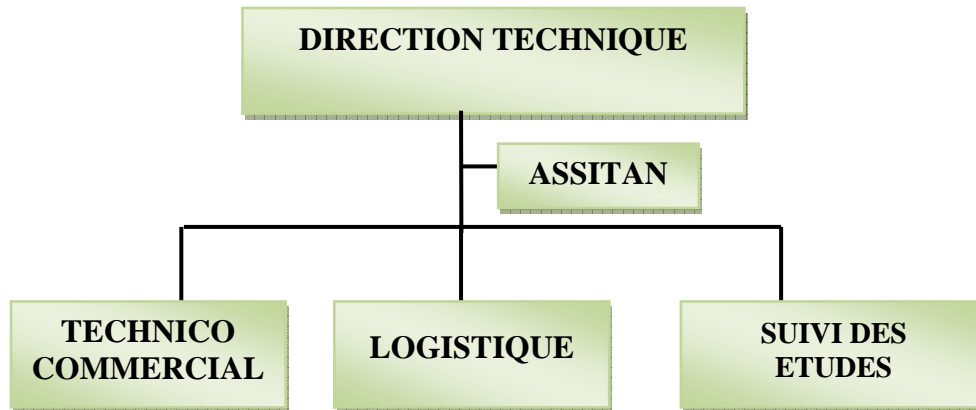
La direction technique sera dotée d'un département technico-commercial, un département suivi des études et un département logistique, afin de mieux l'adapter pour répondre aux attentes de l'entreprise.

Elle a pour mission, sur le plan technique, la déclinaison de la stratégie de l'entreprise sur les sites de production, la responsabilité de l'ensemble des services techniques intervenant en support de la production (méthodes, maintenance etc.).

Sous l'autorité du directeur général, le directeur technique prend en charge la mise en œuvre opérationnelle et technique de la production, l'affectation des ressources, la répartition de la production entre les sites et les travaux qui s'y associent. Il participe à la définition de la

stratégie de l'entreprise, l'élaboration des tableaux de bords et des synthèses et le contrôle des études et des essais. Il veillera à la rémunération des productions et à la concrétisation de chiffres d'affaires et de son encaissement.

Schéma N°08 : Organigramme de direction technique



Source : Annexe N° 01, « Organigramme du LHC EST »

- **Département suivi des études**

- Études des commandes sur un plan technique (revue des exigences) ;
- Étudier la faisabilité technique d'un produit ou d'une gamme de produits ;
- Étudier les améliorations et les adaptations d'un ou plusieurs sites de production (mise à disposition de moyens,...) afin d'optimiser la production en termes de coûts, de qualités et de délais ;
- Fixer les objectifs de production en matière de quantité, de qualité et de respect des délais, pour les sites de production ;
- Définir précisément les attentes en matière d'achats de matières premières et/ou de pièces selon des critères de coût et de qualité ;
- Participer à la sélection des principaux fournisseurs de l'entreprise et valider notamment l'adéquation technique de leurs produits par rapport aux objectifs de production ;
- Réaliser ou faire réaliser les investissements nécessaires à l'amélioration des moyens de production : optimisation des installations, amélioration des méthodes, nouvelles lignes de production, recrutements, formation des opérateurs,... ;
- Participer à la résolution des problèmes humains et/ou matériels : absentéisme, pannes de machines, régulation des approvisionnements, aménagements de la planification,... ;
- Veiller à la mise en œuvre et à la bonne application des règlements en matière de qualité et de sécurité dans l'entreprise.

- **Département technico-commercial**

Le département technico-commercial est placée sous l'autorité d'un directeur, lequel est responsable devant le cadre dirigeant principal de toutes les activités d'évaluation et de suivi des marchés, de facturation des prestations fournies et du recouvrement des créances et lui rend compte régulièrement de son activité.

- **Département logistique**

La structure logistique est une structure de management qui regroupe l'ensemble des activités qui permettent de gérer les flux physiques et d'information dans le but d'en minimiser les coûts, et ce, de l'amont à l'aval de la "chaîne en assurant des conditions satisfaisantes en termes de délais et de qualité.

La logistique permet les synergies et la flexibilité par l'organisation des ressources. Elle entretient donc des liens très étroits avec les services en charge du système d'information au sein de l'entreprise.

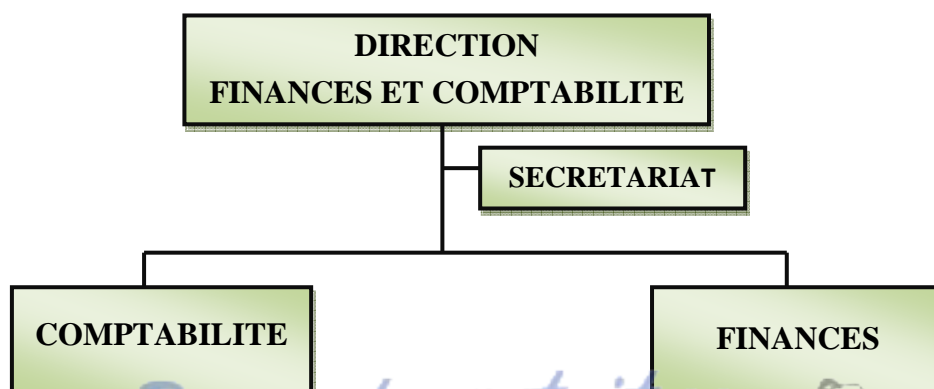
Elle est au centre et aux extrémités de la production, donc coresponsable auprès de tous les services de la qualité des prestations.

Comme elle a pour objet de satisfaire la demande de flux physiques (matières, transport, stock,...), et sous le contrôle du responsable technico-commercial, elle est en charge de la gestion des moyens qui permettent d'atteindre cet objectif (matériels, machines,...) qu'elle mobilise avec l'aide des autres services (ressources humaines et financières) pour y parvenir.

La maintenance prend une place importante dans le fonctionnement de la logistique. Elle aura pour but de dominer les différents aspects techniques, économiques et humains en se concentrant sur la disponibilité des équipements et l'optimisation des coûts de maintenance.

12.2 La direction finance et comptabilité (D.F.C)

Schéma N°09 : Organigramme de la direction finance et comptabilité



Source : Annexe N° 01, « Organigramme du LHC EST »

- **Fonction** : Elle est chargée de l'utilisation rationnelle et la rentabilisation des ressources financières de l'entreprise.

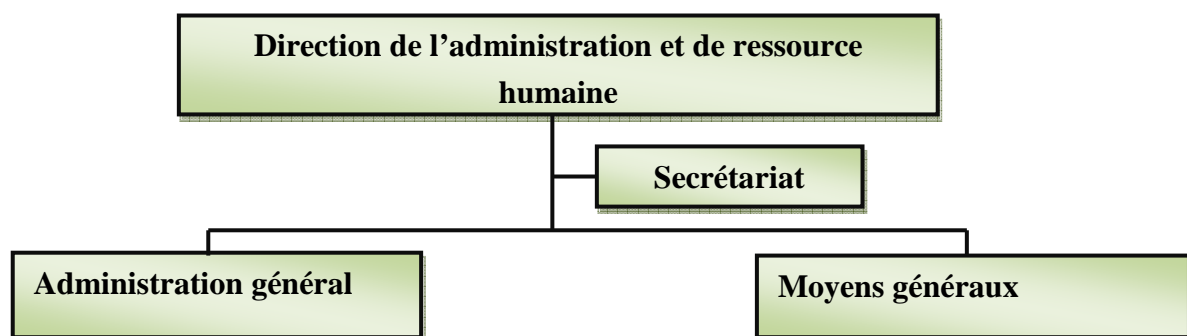
- **Missions** : Définition et mise en œuvre, conformément à la réglementation et orientations de la direction générale, la politique de l'entreprise dans les domaines financiers et comptable assurance du fonctionnement financier et comptable de l'entreprise en par l'exercice de toute vérification ou contrôle au niveau des structures financières et comptables des unités de production.

- **Attributions/Tâches**

- Elaboration du système de comptabilisation des opérations d'établissement du bilan et du tableau des comptes de résultats ;
- Edition de toute mesure visant au contrôle des opérations financières et comptables effectuées par les structures de production ;
- Evaluation et planification des besoins en ressources financières de l'entreprise ;
- Représentation de l'entreprise, auprès des institutions financières nationales, et assurer une production des relations des services financiers et comptables des unités de rénovation avec les institutions financières nationales ;
- Gestion de la trésorerie de l'entreprise ;
- Centralisation des déclarations fiscales de toutes les structures de production ;
- Gestion des comptes des pièces de rechange, outillages, matières premières et équipements divers ;
- Coordination, contrôle, consolidation et analyse des situations, rapports et bilans périodiques des structures de rénovation en matière de finance et de comptabilité ;
- Configuration et mise en œuvre de système de comptabilité analytique.

12.3 La direction de l'administration des ressources humaines (D.A.RH)

Schéma N°10 : Organigramme de la direction de l'administration et des ressources humaines



Source : Annexe N° 01, « Organigramme du LHC EST »

- **Fonction** : Outre la gestion des moyens humains et matériels, cette structure conduit la politique sociale de l'entreprise et prend en charge son patrimoine mobilier et immobilier.

- **Missions** : Adaptation, en fonction de l'organisation, des ressources en personnel aux besoins de l'entreprise.

Conception, élaboration, suivi et contrôle des plans d'acquisition, de maintien et de développement des compétences. A cet effet, la D.A.RH est appelée à :

- Assurer l'administration du personnel.
- Concevoir et gérer les plans d'acquisition, de maintien et de développement des compétences.
- Gérer le patrimoine mobilier et immobilier.
- Assurer la gestion du parc véhicules.
 - **Attributions / Tâches**
 - Elaborer et réaliser le plan de recrutement ;
 - Assurer la mise en œuvre et la maintenance du système de rémunération ;
 - Mettre en œuvre les axes de maintien et de développement des compétences et de réalisation de la formation ;
 - Assister les structures RH des DR dans la mise en œuvre des outils de gestion des ressources humaines..... ;
 - Vulgariser la législation du travail au niveau des différentes structures de l'entreprise ;
 - Mettre en œuvre les dispositions du règlement intérieur et de la convention collective ;
 - Gérer les relations avec le partenaire social et l'inspection du travail ;
 - Gérer le personnel du siège et traiter les affaires disciplinaires ;
 - Gérer les dossiers administratifs du personnel ;
 - Gérer les contrats d'assurance relatifs au patrimoine de l'Entreprise.

Section 02 : L'élaboration du tableau de bord de LHC

Comme nous avons vu, le tableau de bord dans une entreprise constitue un support d'informations pour les responsables. L'explication de sa démarche d'élaboration, nécessite une étude pratique.

A cet effet, nous avons mené une étude pratique au sein du LHC Béjaia dont la fonction principale rappelle la porte sur les études géotechnique et essais en laboratoire.

Dans cette section, nous allons tout d'abord présenter le tableau de bord actuel de LHC, puis son contenu et sa périodicité. Enfin, nous allons décrire les étapes de construction d'un TDB au niveau de LHC.

2.1 La présentation de TDB actuelle

Le tableau de bord de l'entreprise LHC n'est pas en cohérence totale avec son organigramme, c'est-à-dire le système mis en place n'est pas complet, il touche quelques directions qui sont : la direction de l'administration et des ressources humaines, direction finance et comptabilité et direction technique.

En outre, comme nous avons déjà signalé dans les chapitres précédents, les indicateurs doivent être formulés par les acteurs concernés y compris le contrôleur de gestion, et cela à travers des séances de brainstorming (réunions). Néanmoins, au sein de l'entreprise LHC, les indicateurs utilisés pour construire le tableau de bord sont formulés par le contrôleur de gestion, à travers les informations qui lui sont envoyées par les différentes directions (les tableaux de chaque direction).

Nous avons constaté, également, que le tableau de bord mis en place par LHC concerne toutes ses filiales et celle de Sétif, celle de Jijel. En effet vu les moyens dont dispose cette entreprise, celle-ci peut mettre en place un système informatisé mettant en place un système de TDB pour chaque filiale.

2.2 La périodicité et le contenu de TDB

Avant de décrire le contenu de TDB de LHC-EST nous présentons en premier lieu sa périodicité

2.2.1 La périodicité

La périodicité choisie pour établir le tableau de bord de l'établissement est le mois, ce délai d'édition est recommandé aux différentes directions, afin de regrouper tous les tableaux et les faire remonter (avec d'autres documents) à la direction générale dans un Griffing organisé chaque fin du mois pour étudier la situation de l'entreprise.

2.2.2 Le contenu

Le tableau de bord est considéré comme un outil indispensable au pilotage de l'entreprise, qui a pour objet de regrouper et de synthétiser des informations essentielles sous forme d'indicateurs de façon exploitable par le directeur général.

Concevoir un tableau de bord consiste donc à concilier les exigences contradictoires suivantes:

- Retenir peu d'indicateurs, mais tous ceux qui sont essentiels;
- personnaliser le document pour son destinataire tout en respectant une présentation homogène au sein de la société;

- Agréger les informations en passant d'un niveau à un autre et ainsi faciliter le dialogue entre les responsables de ces différents niveaux, en ciblant la communication sur les indicateurs contractuels.

2.3 Les étapes d'élaboration du TDB de LHC

Notre but de recherche est de présenter et d'analyser les différents tableaux de bord existants au niveau de LHC, en se basant sur les étapes de l'un des méthodes décrit dans la théorie :

- ✓ Délimitation des objectifs et des variables d'action;
- ✓ Délimitation des responsabilités;
- ✓ Sélection des indicateurs;
- ✓ Mise en forme du tableau de bord.

Dans cette section nous allons se contenter de l'étude des trois premières étapes. La quatrième étape de la mise en forme sera l'objet de la section suivante.

23.1 Délimitation des objectifs et des variables d'action

Les connaissances théoriques acquises sur l'élaboration d'un tableau de bord et l'entretien avec les différents chefs de directions, nous a permis de particulariser quelques objectifs tactiques de chaque direction, et qu'ils sont comme suit :

- **La direction finance et comptabilité**
 - Atteindre un niveau mensuel des encaissements de 80% ;
 - Minimiser les charges d'activités ;
 - Atteindre le chiffre d'affaire prévisionnel ;
 - Veiller au respect des délais de transmission de factures de prestation de service.
- **La direction de l'administration des ressources humaines**
 - **Les objectifs en termes de recrutement et gestion du personnel**
 - ✓ Connaître les attentes de nos clients ;
 - ✓ Impliquer et encourager les leaderships ;
 - ✓ Fidéliser le capital humain.
 - **Les objectifs en termes de formation**
 - ✓ Valoriser le développement individuel et collectif ;
 - ✓ Mettre en place l'ingénierie de la formation ;
 - ✓ Aider les collaborateurs à construire leur trajectoire professionnelle.
 - **Les objectifs en termes de santé et de sécurité**

- ✓ Favoriser un bon climat social de travail ;
- ✓ Assurer le médecin de travail ;
- ✓ Prévenir les accidents de travail et les risques professionnels.

- **Organigramme de direction technique**

- Optimisation des installations, amélioration des méthodes ;
- Étudier la faisabilité technique d'un produit ou d'une gamme de produits ;
- Atteindre le chiffre d'affaire prévisionnel ;
- Accélérer la satisfaction des commandes ;
- Réduire le temps des attentes.

23.2 Délimitation des responsabilités

- Faire un entretien avec le futur utilisateur du tableau de bord ;
- Circonscrire convenablement l'ensemble des activités dont il est le responsable ;
- Se renseigner sur les objectifs qui lui sont assignés ;
- Sélectionner et trier un ensemble d'indicateurs pertinents ;
- Préciser la forme de présentation de chaque indicateur ;
- Définir la périodicité de mise à jour de chaque indicateur ;
- Formaliser le processus de mise à jour (sources de donnée, méthode de traitement).

23.3 Sélection des indicateurs

Les indicateurs au niveau de LHC sont définis et choisis par la direction générale, avec la présence des responsables de toutes les filiales.

Les indicateurs sont les suivants :

- Taux de satisfaction des commandants de bord ;
- Délais de traitement des réclamations clients ;
- Taux de satisfaction des commandes clients internes ;
- Taux de réalisation du calendrier de simulation ;
- Temps des attentes ;
- Délais de transmission des factures.

23.4 Mise en forme du tableau de bord

La présentation d'un tableau de bord change d'un responsable à l'autre. Pour s'adapter aux besoins de son utilisateurs, il s'impose plusieurs choix techniques tel que :

Les zones référentielles, les indicateurs de gestion, et les modalités de collecte et d'éditions des informations.

Section 03 : Etude analytique des différents tableaux de bord de LHC

Le tableau de bord permet aux dirigeants de mieux piloter et orienter l'activité de LHC, pour réagir en temps opportun et apporter des mesures correctives aux défaillances.

Sur la base des rapports d'activités ainsi que des états prévisionnels, nous essayerons d'étudier les différents TDB existants au niveau de LHC à savoir TDB financier, TDB ressource humaine et TDB commercial pendant les deux années 2011 et 2012.

3.1 Le tableau de bord financier

Le tableau de bord financier est chargé de mettre en évidence les éléments critiques de la santé financière de l'entreprise à partir du bilan et du compte de résultat.

Au niveau de LHC, le tableau de bord financier a été le point de départ d'un système de pilotage. Ceci, s'explique par les éléments suivants :

- Les contrôleurs de gestion se basent sur la comptabilité, instrument obligatoire pour toute entreprise et donc une source d'information facilement exploitable ;
- Les indicateurs sont assez faciles à sélectionner et à calculer ;
- Les tableaux de bord financiers facilitent les comparaisons entre sociétés, tout particulièrement dans le cas de filiales appartenant à un groupe.

L'étude de TDB financier s'appuie sur le traitement et l'interprétation d'informations comptables ou d'autres informations de gestion.

31.1 Les bilans des grandes masses

Les bilans des grandes masses sont établis à partir des bilans comptables des exercices de 2011¹ et 2012². Ils comprennent quatre masses à l'actif à savoir : valeurs immobilisées, valeurs d'exploitation, valeurs réalisables et valeurs disponibles ; et quatre masses au passif à savoir, les capitaux propres, les dettes à long et à moyen terme, dettes à court terme et le résultat d'exploitation.

Pour la période considérée dans notre étude, les bilans des grandes masses se présentent comme suit :

¹ bilan 2011 : annexe n° 02

² Bilan 2012 : annexe n° 03

Tableau N° 04: Bilan des grandes masses actives et passif

Unité KDA

| Désignation | | Actif | | | | Passif | | | | | |
|-----------------|----|---------|--------|------|------|--------------------|---------|--------|--------|------|------|
| | | valeurs | | % | | Désignation | Valeurs | | % | | |
| | | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | |
| VI | VI | 28116 | 23001 | 26% | 22% | Capitant permanent | CP | 80120 | 71092 | 73% | 68% |
| | | | | | | | DLT | 0 | 0 | 0% | 0% |
| Actif circulant | VE | 3418 | 2474 | 3% | 2% | Passif circulant | DCT | 28924 | 34138 | 27% | 32% |
| | VR | 69827 | 74545 | 64% | 71% | | | | | | |
| | VD | 7682 | 5208 | 7% | 5% | | | | | | |
| Total | | 109043 | 105228 | 100% | 100% | Total | | 109045 | 105230 | 100% | 100% |

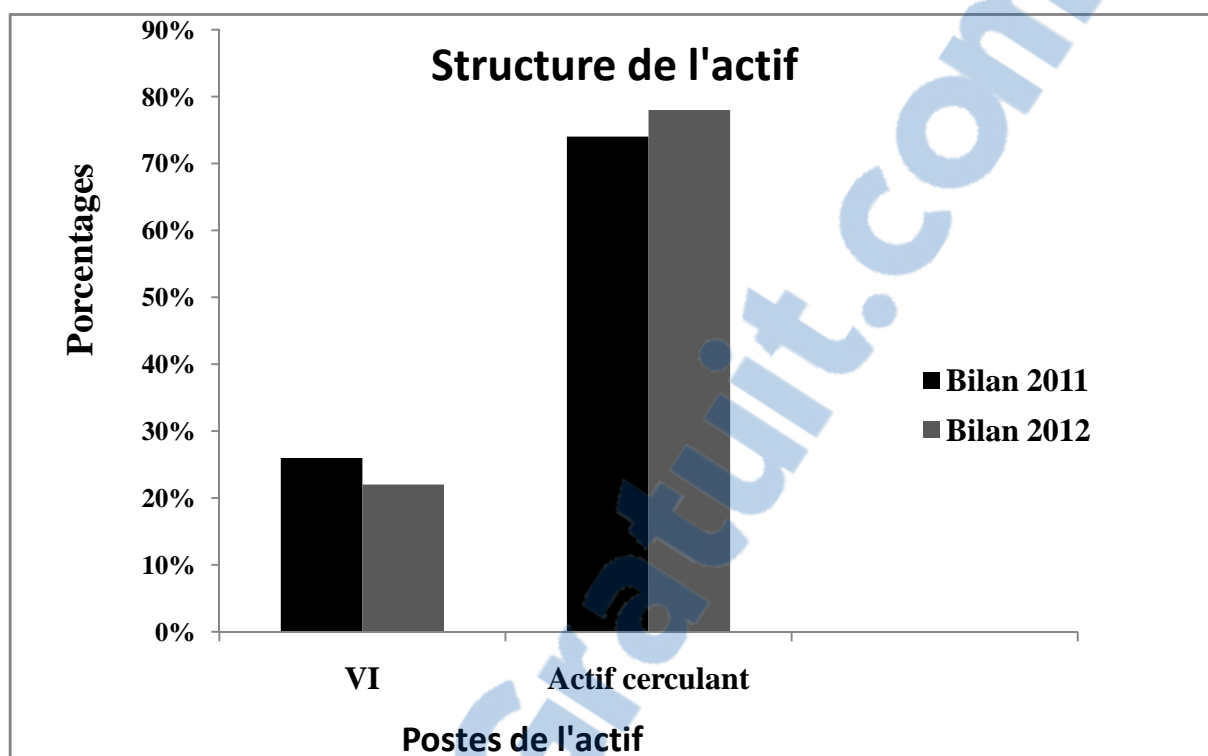
Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

En outre, Pour l'année 2011, les valeurs réalisables (VR) occupent la plus grande partie de l'actif. Cela s'explique principalement du fait que la fonction principale de l'entreprise concernée est la prestation de service. Le tableau montre aussi une progression remarquable de valeur réalisable (VR), qui passe de 69827 KDA en 2011 à 74545 KDA en 2012. Cela est dû à une accumulation des dettes à court terme (DCT) accordés à ses clients.

Quant au passif, il est dominé par les capitaux propres à hauteur de 73% en 2011 et 68% en 2012. Cela signifie que le financement de l'entreprise est essentiellement assuré par ses propres ressources. Elles complètent son financement par le recours aux DCT (27%) en 2011 et (32%) en 2012.

Pour illustrer au mieux la structure de l'actif nous avons élaboré à partir le bilan de grande masse le graphe suivant :

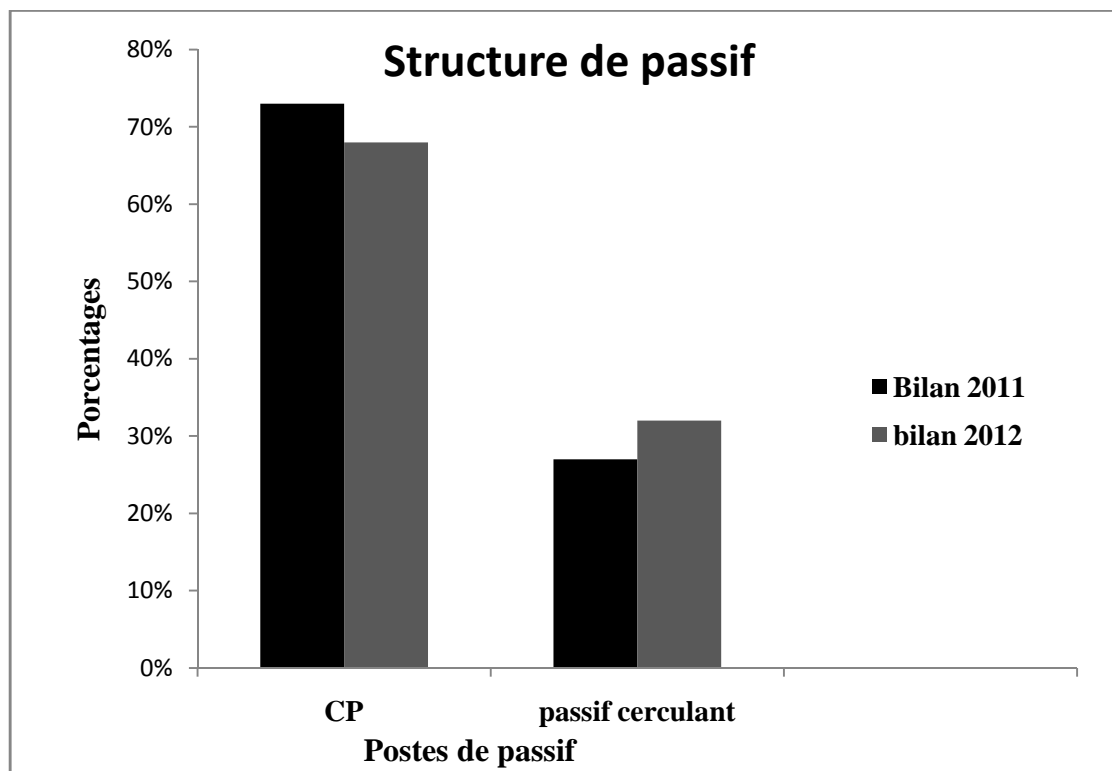
Graphe N°01: La structure de l'actif de bilan

Source : réalisé par nous- même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Le graphe N°04 montre clairement le niveau de chaque valeur pour chaque année. Il indique quels VR ont connu une progression notable, elles sont passées de 64% en 2011 à 71% en 2012. Cette progression est imputable principalement à l'accumulation du DCT à près de 25,88% par rapport à 2012 (21,66%). d'après le bilan (annexe N°02), ceci s'explique par les importantes cessions d'investissement effectué en 2011 (créances d'investissement).

Pour mieux illustré aussi la structure du passif de l'entreprise nous avons réalisé un autre graphe à partir de bilan de grande masse.

Graph N°02 : La structure de passif de bilan

Source: réalisé par nous- même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

D'après le graphe N°02 nous constatons que les capitaux permanents n'ont connus qu'une évolution peu significative, néanmoins ils dominent le passif avec 73% en 2011 et 68% en 2012. Cela signifie comme nous avons déjà évoqué que l'essentiel des ressources sont propre à l'entreprise.

A. Les ratios d'analyse des bilans

Un ratio est un rapport entre deux éléments chiffrés de l'économie de l'entreprise. Il s'exprime en pourcentage ou en valeur relative. Les ratios sont utilisés en contrôle budgétaire, en particulier dans les tableaux de bord comme éléments de synthèse.

A.1 Les ratios de structure du passif : Le tableau suivant indique les ratios de la structure du passif pour la période 2011 -2012.

Tableau N°05: Les structures de passif

| Eléments | Formules | Années | |
|----------|----------------------------------|--------|------|
| | | 2011 | 2012 |
| RIF | $\frac{CP}{\sum \text{Passif}}$ | 0,73 | 0,67 |
| RDCT | $\frac{DCT}{\sum \text{Passif}}$ | 0,26 | 0,32 |

Source : réalisé par nous même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

- Le ratio d'indépendance financière (RIF) caractérise l'importance de l'endettement à long terme. Le montant des fonds empruntés à long terme, ne doit pas excéder le montant des capitaux propres.

La notion d'indépendance financière concerne la capacité de l'entreprise à faire face à l'ensemble de ses engagements financiers. Le ratio d'indépendance financière mesure donc la solvabilité à long terme, par ailleurs il ne devrait pas, en principe être inférieur à 0,5 soit 50% du passif.

Les résultats de RIF trouvés dans le tableau ci-dessus est de 0,73 en 2011 et de 0,67 en 2012. Ils montrent que LHC est en bonne situation par rapport à la norme précédente présentée. Malgré la diminution de 6% en 2012 par rapport au 2011, LHC reste toujours en bonne situation par rapport à la norme présentée.

- Le ratio des dettes à court terme (RDCT) représente une part moins importante dans le passif du bilan. Il est égal à 0,26 en 2011 et 0,32 en 2012. Ainsi, les dettes à court terme sont bien consacrées pour financer le cycle d'exploitation.

A.2 Les ratios de structure de l'actif : concernant le cas de LHC, le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de la structure de l'actif de LHC pour la période considérée dans notre étude:

Tableau N°06 : Les structures de l'actif

| Éléments | Formules | Années | |
|----------|-----------------------------------|--------|------|
| | | 2011 | 2012 |
| RICF | $\frac{AF}{\Sigma \text{ actif}}$ | 0,26 | 0,22 |
| RAC | $\frac{AC}{\Sigma \text{ actif}}$ | 0,74 | 0,78 |

Source : réalisé par nous même selon les données de LHC

- **Interprétation**

- Le Ratio de l'importance des capitaux fixes représente une part moins importante, 1/3 de l'actif du bilan qui est de 0,26 pour l'année 2011, et il a connue une diminution en 2012 de 0,04 ce qui veut dire qu'il garde toujours les mémés part de l'actif du bilan.
- Le Ratio des actifs circulants représente une part très importante 2/3 de l'actif du bilan qui est 0,74 dans l'année 2011 et presque le même résultat pour l'année 2012 qui est de 0,78 qui représente 2/3 de l'actif du bilan.

A.3 Les ratios de solvabilité : Le ratio de solvabilité mesure essentiellement la sécurité dont jouissent les créances à long, moyen et court terme constituant ainsi la marge de crédit de l'entreprise .Autrement dit, si l'on envisage une liquidation possible ou éventuelle, il donne une idée de la solvabilité probable. Il suffit de prendre le rapport entre l'actif total et les capitaux étrangers (dettes à long, moyen et court terme).

Dans le tableau suivant nous allons procéder à la détermination et l'analyse des ratios de solvabilité pour la période de notre étude. :

Tableau N°07 : ratio solvabilité

| Éléments | Formules | Années | |
|----------|--|--------|------|
| | | 2011 | 2012 |
| RS | $\frac{\Sigma \text{ Actif}}{\Sigma \text{ Dettes}}$ | 3,77 | 3,08 |

Source: réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Pour les tiers créanciers, il y a une bonne sécurité générale. En effet, comme l'indique le ratio de solvabilité, les avoirs de LHC pendant la période d'étude (2011/2012) sont en mesure de rembourser toutes les dettes de plus de trois fois si l'on envisageait une éventuelle liquidation.

A.4 Les ratios de rentabilité :

Ces ratios nous permettent d'examiner la performance de l'entreprise. Certains de ces ratios reposent sur la comparaison entre les résultats obtenus et les montants des opérations de production et de vente qui ont permis de les engendrer, raisonnons ainsi en terme de marge.

Comme la rentabilité pose parfois de délicats problèmes de mesure ; nous allons nous limiter dans le cadre de ce travail aux ratios de la rentabilité économique, financière et commerciale.

Le tableau suivant nous permet de déterminer les ratios de rentabilité pour la période concernée pour LHC :

Tableau N°08 : Les ratios de rentabilité

| Eléments | Formules | Années | |
|------------|------------------------------|--------|------|
| | | 2011 | 2012 |
| RRE | $\frac{RN + IBS + CH F}{KP}$ | 0,23 | 0,26 |
| RRF | $\frac{RN}{CP}$ | 0,16 | 0,18 |
| RRC | $\frac{RN}{CA}$ | 0,18 | 0,18 |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

- Le ratio de rentabilité économique : Ce ratio permet d'estimer la représentativité de résultat d'exploitation ou le résultat de l'exercice par rapport au chiffre d'affaire généré par l'entreprise ; l'objectif est d'avoir une idée sur la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise.

D'après les résultats ci-dessus, nous constatons que la rentabilité économique n'est passée que de 0,23 en 2011 à 0,26 en 2012, ceci veut dire que les deux exercices ont presque les mêmes résultats pour les deux exercices bien qu'ils sont positifs. Ce ratio indique le niveau de rémunération des capitaux investis par les actionnaires.

▪ Le ratio de rentabilité financière : La rentabilité financière, indique la rémunération des fonds propres apportés par les actionnaires de l'entreprise. Elle intéresse principalement les propriétaires. Pour notre cas de LHC, le tableau précédant nous renseigne sur ce ratio durant la période concernée par notre étude.

Le tableau N°08 prouve que la rentabilité financière de LHC est suffisamment large. En d'autres termes, les capitaux propres investis à LHC ont rapporté 16DA pour chaque 100DA investi en 2011 et 18DA en 2012. Cette situation est très bonne pour LHC.

▪ Le ratio de rentabilité commerciale : Jusque-là, la rentabilité financière a montré l'évolution du rendement des seuls capitaux propres tandis que la rentabilité économique nous a montré l'évolution du rendement global de tous les actifs. La rentabilité commerciale ou la marge nette a trait quant à elle, à la politique des prix pratiquée par l'entreprise. Pour le cas de LHC, nous allons calculer cette rentabilité en considérant le résultat net.

Le chiffre trouvé traduit que dans chaque 100DA du chiffre d'affaires, LHC gagnait 18DA en 2011 et 2012 ; cela veut dire que l'entreprise durant les deux exercices 2011, 2012 n'a pas provoqué aucune cession d'investissement.

A.5 Le fond de roulement : Il existe deux méthodes pour calculer le fonds de roulement : la méthode du haut du bilan et la méthode du bas du bilan. Le tableau suivant nous permet de déterminer ces fonds de roulement durant les deux années concernées (2011/2012) et selon les deux approches.

Le tableau N°09 permet de déterminer le fond de roulement net de LHC .:

Tableau N°09: Le fond de roulement (KDA)

| Eléments | Formules | Années | | Ecart |
|------------------|---------------|--------|-------|-------|
| | | 2011 | 2012 | |
| FR net(1) | KP-VI | 52004 | 48091 | -3913 |
| FR net(2) | AC-DCT | 52003 | 48089 | -3914 |

Source: réalisé par nous -même à partir des données de LHC

• Interprétation

En considérant le tableau N°09, nous constatons que, durant les deux années considérées dans notre étude, les fonds de roulement sont suffisants et positifs. Ainsi, le

principe de l'équilibre financier minimum a été respecté par LHC. Ce principe exige, en fait que les ressources stables de l'entreprise soient supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoin à long terme.

En définitive, l'équilibre financier est respecté et l'entreprise dispose grâce au fond de roulement d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autre besoins de financement à court terme.

Remarquons également que le fond de roulement de l'année 2011 est plus important que le FR de 2012.Cela est dû à l'importance des valeurs réalisables de 2011 qui sont supérieurs aux valeurs immobilisées. En général, LHC garde une bonne position de sa structure financière. Ainsi, pour compléter notre analyse, il serait mieux de déterminer le besoin en fonds de roulement.

A.6 Besoin en fond de roulement : Le besoin de fond de roulement constitue un excédent de ressource stable qui va permettre de financer une partie des besoins à court terme de l'entreprise appelée autrement besoins en fond de roulement

Le tableau N°10 montre l'évolution des BFR de LHC pendant la période de notre étude.

Tableau N°10 : Le besoin en fond de roulement (KDA)

| Eléments | Formules | Années | | Ecart |
|------------|-------------------------|--------|-------|-------|
| | | 2011 | 2012 | |
| BFR | (VE+VR)-(DCT-DF) | 44321 | 42881 | -1440 |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

A travers ce tableau, nous constatons que le BFR est positif en 2011 et 2012. Cela veut dire que les besoins de financement du cycle d'exploitation de LHC sont supérieurs aux ressources de financement, ce qui est défavorable pour l'entreprise considérée.

En effet, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires ...).

A.7 La trésorerie nette : La trésorerie d'une entreprise apparait comme étant le solde de la situation financier globale de l'entreprise. Elle peut être calculée à partir du fond de roulement et du besoin en fond de roulement déterminé précédemment, sur cette base nous pouvons calculer la trésorerie comme suit :

Tableau N°11: L'évolution de la trésorerie (KDA)

| Élément | Formules | Années | | Evolution |
|---------|----------|--------|------|-----------|
| | | 2011 | 2012 | |
| TN | FR-BFR | 7683 | 5210 | -2473 |

Source : réalisé par nous- même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

La trésorerie est positive pour toute la période étudiée. Il faut noter qu'une trésorerie positive représente une satisfaction totale ou partielle du BFR. LHC dispose d'une trésorerie positive mais est-ce qu'elle est à mesure d'honorer ses engagements à court terme ?

Ainsi, pour s'assurer de cette autonomie et pour mieux compléter notre interprétation, nous allons calculer les ratios de liquidité.

A.8 Les ratios de liquidité : L'analyse du risque de faillite s'apprécie sur des notions d'exigibilité et de liquidité, elle met en correspondance l'actif et le passif. Ces ratios ont pour objet de juger l'aptitude de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme au moyen de transformation progressive de son actif circulant en trésorerie.

Pour le cas de LHC, le tableau N°12 nous permet de déterminer les ratios de liquidité. :

Tableau N°12: Les ratios de liquidité

| Eléments | Formules | Années | |
|----------|-----------------------|--------|------|
| | | 2011 | 2012 |
| RLG | $\frac{AC}{DCT}$ | 2,8 | 2,41 |
| RLR | $\frac{VR + VD}{DCT}$ | 2,68 | 2,34 |
| RLI | $\frac{VD}{DCT}$ | 0,27 | 0,15 |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

- Ratio de liquidité générale mesure des solvabilités à court terme. Il montre dans quelle position les dettes à court terme sont couvertes par l'actif circulant.

Dans notre cas la liquidité générale est largement supérieure à 1 sur la période de notre étude, ce qui traduit que LHC, est capable de payer ou de rembourser toutes ses dettes à C.T à partir des valeurs circulantes au moins : 2,8 fois en 2011 et 2,41 fois en 2012 ; cela indique une bonne situation.

Ratio de liquidité réduite mesure la capacité de l'entreprise à honorer ses échéances sans réalisés ses stocks.

- La liquidité réduite quant à elle est aussi supérieur à 1 donc LHC présente une capacité de rembourser ses DCT à partir des VR et VD au moins 2,68 fois en 2011 et 2,34 fois en 2012.
- La liquidité immédiate est inférieure à 1 durant toute la période étudiée. Donc si les prêteurs à court terme réclament leurs crédits, LHC peut payer immédiatement 27% en 2011 et 15% en 2012. LHC ne se trouve pas dans une bonne position par rapport à ses créanciers à court terme c'est-à-dire elle n'est pas crédible vis-à-vis de ces derniers car elle est dans l'incapacité d'honorer la totalité de ses engagements à court terme.

31.2 Indicateur du tableau de bord financier

Tableau N°13 : Tableau des résultats financier

Unité : KDA

| Désignation | Années 2012 | | | | Réalisation 2011 | Ecart |
|-------------------------------|-------------|-------------|--------|---------|------------------|-------|
| | prévision | Réalisation | Ecart | Indices | | |
| Production de l'exercice | 88206 | 70708 | -17498 | 80% | 71171 | -463 |
| Consommation de l'exercice | 15782 | 18075 | 2293 | 115% | 15591 | 2484 |
| Valeur ajoutée d'exploitation | 72424 | 52633 | -19791 | -34% | 55580 | -2947 |
| Excédent brut d'exploitation | 38190 | 16472 | -21718 | 43% | 19435 | -2963 |
| Résultat d'exploitation | 16717 | 12771 | 11029 | 733% | 12650 | 121 |
| Résultat avant impôt | 16717 | 12771 | 11029 | 733% | 12650 | 121 |
| Résultat de l'exercice | 16717 | 12771 | 11029 | 733% | 12650 | 121 |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

Ce tableau nous permet d'évaluer la situation financière de LHC, en calculant certains ratios de performance à savoir :

A. Ratio de l'activité

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaire HT}(\%) = \frac{\text{CA}_n - \text{CA}_{(n-1)}}{\text{CA}_{(n-1)}} * 100$$

$$\text{Taux de variation du chiffre d'affaire HT} = \frac{70\,708 - 71\,171}{71\,171} * 100 = -1\%$$

Le ratio en question permet de mesurer la variation du chiffre d'affaire correspondant aux ventes des prestations et des services de chiffre d'affaire de l'entreprise LHC, c'est un indicateur de tendance d'évolution de l'activité. Dans ce cas l'entreprise a enregistré une réduction de 1% de chiffre d'affaire par rapport aux prévisions pour l'année 2011.

$$\text{Taux de variation de la valeur ajoutée}(\%) = \frac{\text{VA}_n - \text{VA}_{(n-1)}}{\text{VA}_{(n-1)}} * 100$$

$$\text{Taux de variation de la valeur ajoutée}(\%) = \frac{52\,632 - 55\,580}{55\,580} * 100 = -5\%$$

Taux de variation de la valeur ajoutée est un indicateur de croissance de l'activité liée à la moyenne matérielle et humaine. Cet indicateur a connu une baisse de 5%.

B. Ratio de rentabilité

$$\text{Ratio de rentabilité} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA}_{HT}} * 100$$

$$\text{Ratio de rentabilité} = \frac{12\,771}{70\,708} * 100 = 18\%$$

Ce ratio mesure le taux de marge bénéficiaire, il indique la performance de l'entreprise qui est appréciée de 18% pour l'année 2012. Nous remarquons que par rapport à l'année 2011, l'entreprise enregistre une augmentation de 121 dans sa marge bénéficiaire qui est dû à l'augmentation de rythme d'activité.

3.2 Le tableau de bord de ressource humaine

Le tableau de bord des ressources humaines se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle. Il permet d'avoir, sous les yeux, une traduction détaillée de la situation actuelle du service des ressources humaines. Il fournit au responsable une visibilité sur les différents mouvements, aussi bien envisagés qu'effectués, de l'ensemble du personnel.

Le tableau de bord des ressources humaines est l'un des outils incontournables pour la prise de décision. En effet, il fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

Toutefois, l'utilisation du tableau de bord en matière de ressources humaines demeure limitée. Les résultats fournis par ce procédé sont certes utiles, mais restent partiellement pertinents et ne permettent pas de créer de la valeur ajoutée.

Dans notre étude de tableau de bord de ressource humain (RH), nous allons mettre en forme le TDB qui lui approprié à partir des résultats du mois décembre 2011 et 2012.

3.2.1 La rotation du personnel

Tableau N°14 : Le mouvement des effectifs 2011 / 2012

| Mouvements | Effectifs | | | | | | | | Indices |
|------------------|------------------|--------|---------|----------------|------------------|--------|---------|----------------|---------|
| | Décembre 2011 | | | | Décembre 2012 | | | | |
| | Début de période | Entrés | sorties | Fin de période | Début de période | entrés | sorties | Fin de période | |
| Cadre | 25 | 0 | 0 | 25 | 22 | 0 | 1 | 21 | 84% |
| Maitrise | 13 | 0 | 0 | 13 | 12 | 0 | 0 | 12 | 92% |
| exécution | 20 | 0 | 0 | 20 | 21 | 0 | 0 | 21 | 105% |
| Total | 58 | 0 | 0 | 58 | 55 | 0 | 1 | 54 | 93% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Nous constatons que l'effectif global de la période 2012, a connu une légère baisse de 7%, par apport à celui de l'année 2011. Ceci s'explique par les départs enregistrés; la plus grande partie de ces départs concerne la catégorie des cadres d'un effectif de 25 employés durant l'année 2011, et de 21 départs durant l'année 2012.

32.2 Evolution des effectifs

Tableau N°15 : La répartition des effectifs selon les fonctions

| Fonction | effectifs | | Ecart | Indices |
|------------|---------------|---------------|-------|---------|
| | Décembre 2011 | Décembre 2012 | | |
| Cadre | 25 | 22 | -3 | 88% |
| Maitrise | 13 | 12 | -1 | 92% |
| Exécutions | 20 | 21 | 1 | 105% |
| Total | 58 | 55 | -3 | 95% |

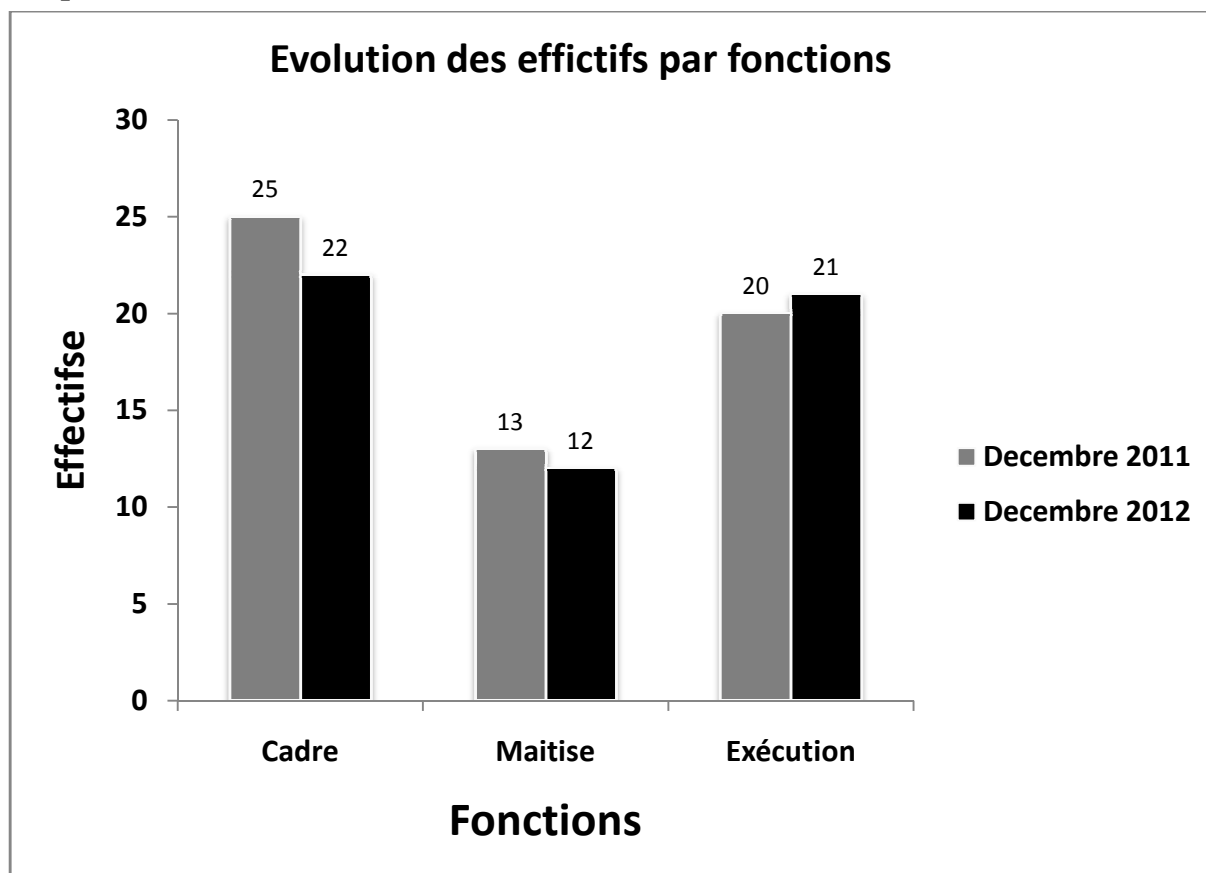
Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- Remarque

Toutes les fonctions tels que : la fonction cadre, maitrise et exécution englobent la direction administration et techniques.

Nous avons élaborés ce graffe ci-dessous à partir des données du tableau précédant qui illustre l' évolutions des effectifs.

Graph N°03 : L'évolution des effectifs



Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Le graphe N°03, montre que seule la fonction d'exécution a connu une évolution de ses effectifs de 20 à 21 effectifs comme il a été indiqué plus haut notamment sur le tableau des mouvements des effectifs.

Nous remarquons aussi que la fonction cadre et maîtrise a connu une diminution de ses effectifs de 25 pour l'année 2011 jusqu'à 22 pour l'année 2012 ce qui concerne la première fonction et de 13 effectifs jusqu'à 12 pour la fonction maîtrise.

Tableau N° 16: La répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles

| Désignation | Effectifs | | Ecart | Indices |
|---------------------------------|---------------|---------------|-------|---------|
| | Décembre 2011 | Décembre 2012 | | |
| Administration | 27 | 20 | -7 | 74% |
| Ingénieurs | 9 | 10 | 1 | 111% |
| Techniciens | 7 | 7 | 0 | 100% |
| Laborantins | 4 | 1 | -3 | 25% |
| Cadre technique | 1 | 6 | 5 | 600% |
| Opérateurs | 5 | 7 | 2 | 140% |
| Chauffeurs Manipulateurs | 5 | 4 | -1 | 80% |
| Total | 58 | 55 | -3 | 95% |

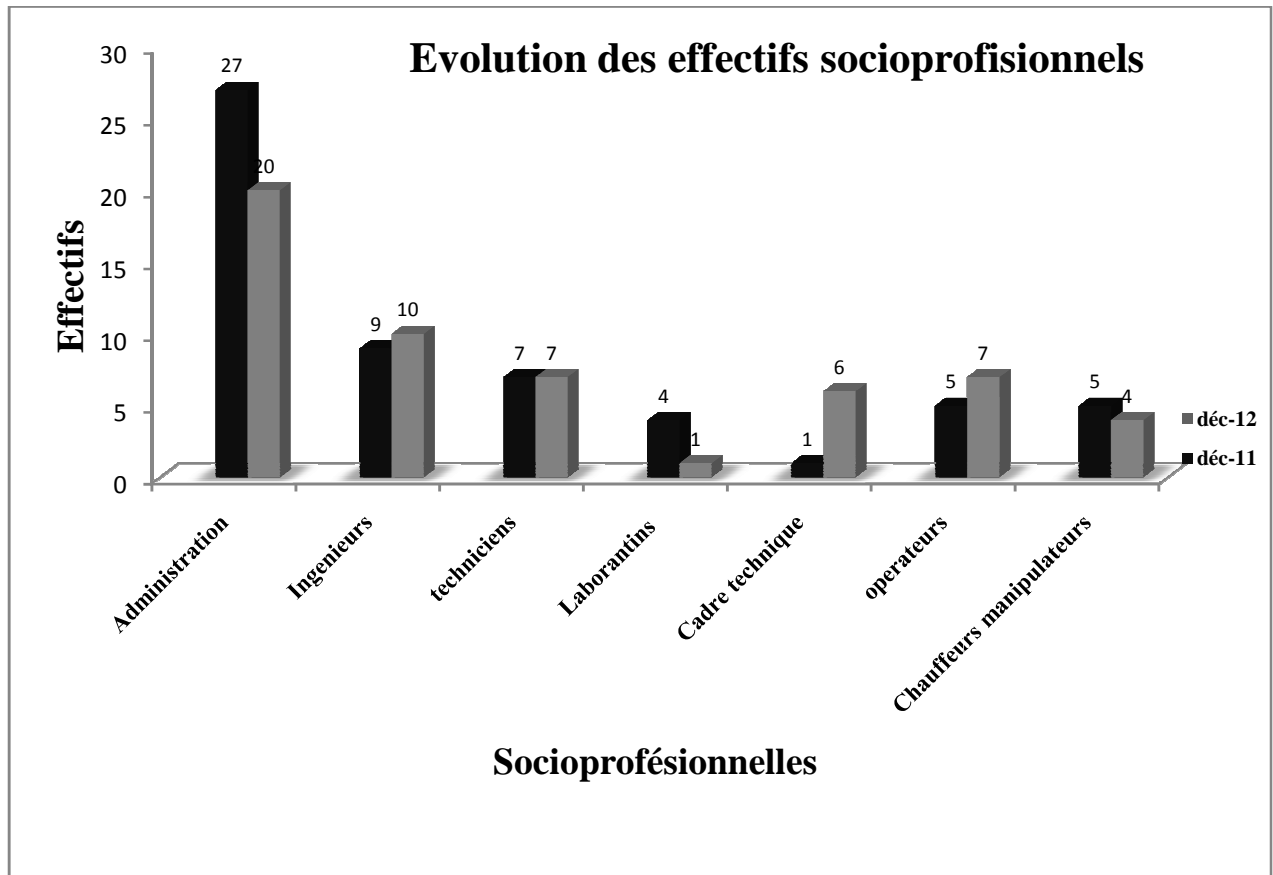
Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Remarque**

Le tableau N°16, représente la répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle pour l'année 2011 et 2012.

L'opération technique regroupe les fonctions suivantes : ingénieurs, techniciens, laborantins, cadre technique et opérateurs; L'opération soutien technique représente les chauffeurs manipulateurs.

A partir des données de tableau N°16, nous avons élaborés le graphe ci-dessus

Graph N°04 : L'évolution des effectifs selon les catégories socioprofessionnelle

Source : réalisé par nous- même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Nous remarquons dans le graphe N°04, que l'administration a connu une baisse d'une valeur importante dans son effectif soit de 27 en décembre 2011 à 20 effectifs en décembre 2012. La diminution des employés dans la catégorie administration provoque ainsi la dégradation de la décision tactique.

Certaines professions tel que laborantins et chauffeurs manipulateurs ont connu une domination mais avec une valeur plus importante avec celle de l'administration.

Cependant, nous remarquons que les professions ingénieurs, cadre technique et operateurs ont connu une évolution. Par exemple, le cadre technique passe d'un seul employé en 2011 à 6 employés en 2012. Cette évolution s'explique par les activités exercées dans LHC tel que l'étude des tracés routiers et recherche de carier et gites de matériaux.

Tableau N°17 : La répartition des effectifs selon le sexe

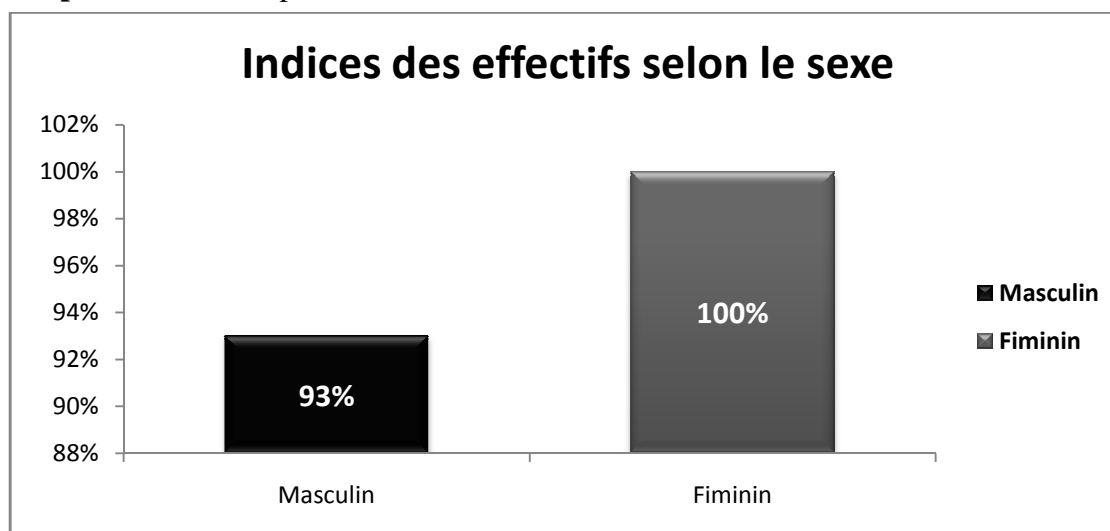
| Sexe | Décembre 2011 | Décembre 2012 | Indices |
|-----------------|---------------|---------------|---------|
| Masculin | 46 | 43 | 93% |
| Féminin | 12 | 12 | 100% |
| Total | 58 | 55 | 95% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Remarque**

Dans le tableau N°17, nous avons présenté la répartition des effectifs selon le sexe masculin et féminin. Ces derniers regroupent les effectifs des deux directions administratives et techniques.

A partir des données de tableau N°17, nous allons présenter les indices sous forme d'un graphe.

Graphe N°05 : La répartition des effectifs selon le sexe 2011/2012

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

A partir de graphe N°07, nous remarquons l'effectifs de sexe masculin a connu une diminution de 7%, mais ils gardent toujours la première place par rapport au sexe féminin. En effet les activités de cette entreprise nécessitent une main d'œuvre du sexe masculin que du sexe féminin.

Par contre, l'indice des effectifs féminins n'a connu aucune diminution, le nombre des employées de l'année 2011 égale à celle de l'année 2012. Ceci peut s'expliquer par l'acceptation des femmes aux conditions de travail.

32.3 L'absentéisme

L'absentéisme est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail. Nous définissons l'absentéisme par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.

Ce type d'indicateur est calculé mensuellement à partir des données des états de présence. L'objectif de LHC est d'avoir un taux d'absentéisme moins de 2,5%.

Le mode de calcul est :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures légales de travail}} \times 100$$

Tableau N° 18: Taux d'absentéisme mensuel

| Mois | 2011 | 2012 |
|-----------|-------|-------|
| Janvier | 1,15% | 1,85% |
| Février | 0,78% | 2,12% |
| Mars | 0,41% | 2,48% |
| Avril | 0,55% | 4,56% |
| Mai | 0,74% | 2,70% |
| Juin | 1,20% | 2,90% |
| Juillet | 1,20% | 2,49% |
| Aout | 1,93% | 4,20% |
| Septembre | 4,10% | 3,36% |
| Octobre | 1,25% | 3,13% |
| Novembre | 1,06% | 2,54% |
| Décembre | 0,92% | 0,55% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Le tableau N°18, nous renseigne sur le taux d'absentéisme atteint mensuellement durant l'année 2011 et 2012. D'après ce tableau nous constatons que le taux d'absentéisme varie entre 0,5% et 4,56%. Nous remarquons aussi que les taux ont augmenté en 2012 par rapport à 2011 pour tous les mois sauf, le mois de septembre et décembre qui ont connu une diminution des taux d'absentéisme.

Les taux les plus élevés sont enregistrés en mois d'avril avec un taux de 4,56%. En effet, cette période coïncide avec l'ouverture des congés annuels et l'augmentation de la demande des services de LHC, mais comme les congés sont reportés le personnel a été obligé de prendre des congés de maladies.

32.4 La masse salariale

La masse salariale représente l'ensemble des salaires versés à une population donnée pour une période donnée, généralement l'année. L'objectif est de chiffrer le coût global et réel des salaires ; ils seront donc pris en compte la masse des salaires telle qu'elle apparaît dans la déclaration annuelle des données sociales, les charges patronales, les primes non soumises à charges.

La masse salariale est calculée comme suit:

$$\text{Salair moyen} = \frac{\text{Masse salariale}}{\text{Effectifs payés}}$$

Tableau N° 19: Variation des masses salariales 2011/2012 (KDA)

| Désignations | Décembre 2011 | Décembre 2012 | Ecart | Indices |
|------------------------|---------------|---------------|-------|---------|
| Effectifs payés | 58 | 55 | -3 | 95% |
| Masse(KDA) | 2839 | 2794 | -45 | 98% |
| Salair moyen | 48,95 | 50,8 | 1,85 | 104% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Nous remarquons pendant l'année 2011 et 2012 les salariés de LHT reçoivent leurs salaires en total dans un délai légal.

Cependant la masse salariale a diminué de 2%, elle passe de 2839 KDA en 2011 à 2794 KDA en 2012 et cela dû à la diminution des effectifs.

Enfin, le salaire moyen a été évalué de 4%. Ce décalage revient à la diminution de masse salariale puisque la masse salariale et les effectifs payés sont mis en relation inverse.

- **Variation des Ratios Masse Salariale/ Chiffre d’Affaire (KDA)**

Tableau N°20 : La variation des Ratios Masse Salariale / Chiffre d’Affaire

| Désignation | Décembre 2011 | Décembre 2012 | Indices |
|------------------|---------------|---------------|---------|
| Total CA(en KDA) | 71171 | 70708 | 99% |
| Masse salariale | 2839 | 2794 | 98% |
| Ratios | 4% | 4% | 99% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Interprétation**

Le tableau N°20, montre la variation des ratios de masse salarial / CA. Deux remarques sont à souligner :

- Les ratios sont constants, ils sont égale à 4%. Cela signifie que LHC peut couvrir la masse salariale pendant les deux années 2011 et 2012.
- Les deux indices (CA et masse salariale) n’ont pas connu une évolution importante pour les deux années considérée, car les deux paramètres sont presque les mêmes.

3.3 Le tableau de bord commercial

Un tableau de bord commercial est un document qui permet de suivre l’évolution de l’activité commerciale au regard des objectifs fixés.

Les différents tableaux de bord commerciaux correspondent aux différents niveaux d’analyse et de suivi.

33.1 Analyse de satisfaction client 2011/ 2012

La satisfaction des clients reflète dans quelle mesure un produit ou un service répond aux attentes de la clientèle.

À partir de l’annexe du degré de satisfaction des clients 2011 et 2012, nous avons établies le tableau N°21 qui montre l’évolution du nombre de réponses selon le degré de satisfaction :

$$\text{Taux de satisfaction} = \frac{\text{Nombre de réponses}}{\text{Total des réponses}}$$

Tableau N°21 : Evolution du nombre de réponses selon le degré de satisfaction des clients 2011/ 2012

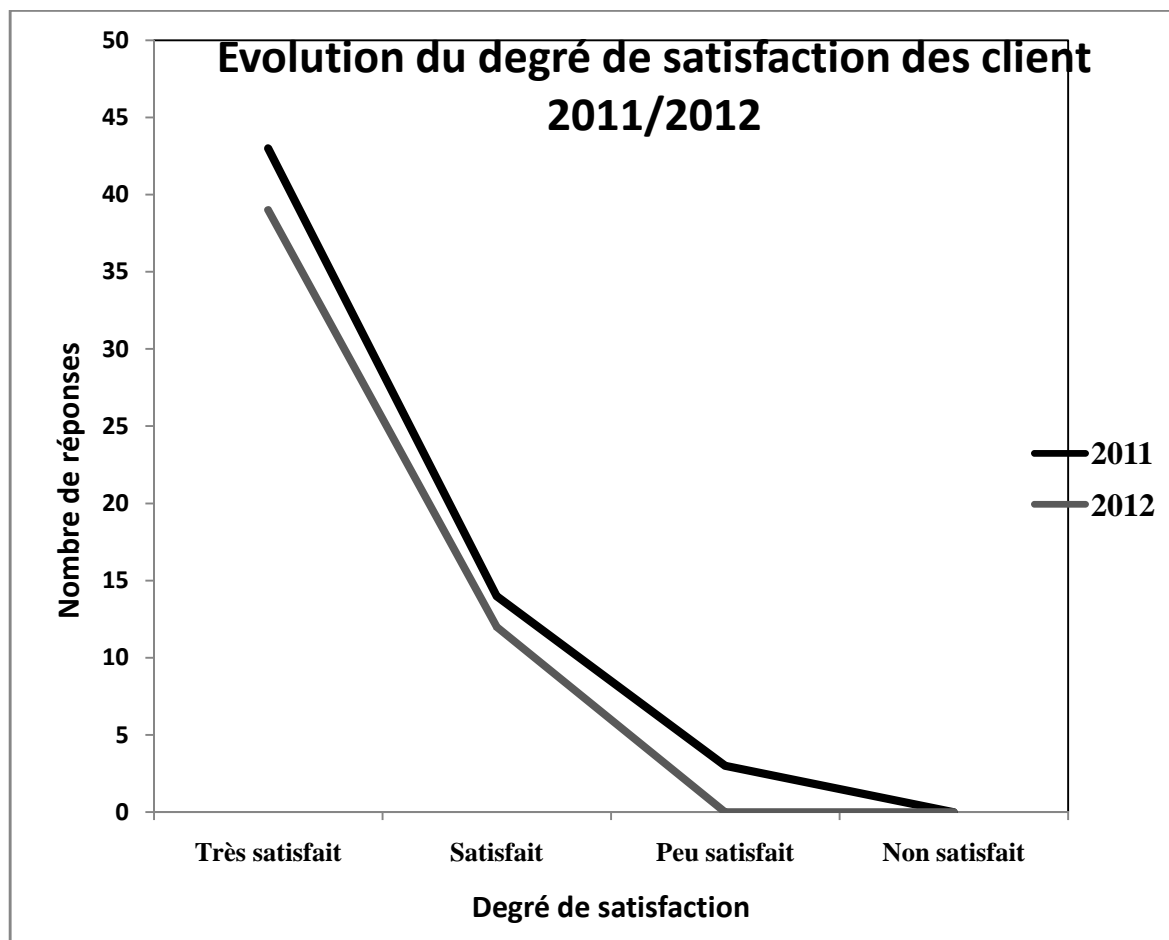
| Degré de satisfaction | Note (n) | Nombre de réponses (N) | | Evaluation (N*n) | | Taux % | |
|-----------------------|----------|------------------------|------|------------------|------|--------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 |
| Très satisfait | 4 | 43 | 39 | 172 | 156 | 72 | 76 |
| Satisfait | 3 | 14 | 12 | 42 | 36 | 23 | 24 |
| Peu satisfait | 2 | 3 | 0 | 6 | 0 | 5 | 0 |
| Non satisfait | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 60 | 51 | 220 | 192 | 100 | 100 |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Commentaire**

Le taux de satisfaction des clients durant l'année 2012 a enregistré une évolution considérable et très satisfaisante par rapport à 2011 et cela dû à la diminution de nombre de réponses en 2012.

L'unité de Bejaia prendra en charge cet aspect par une meilleure planification des opérations et coordination entre les différents processus de réalisation.

Graphe N°06 : Evolution du degré de satisfaction des clients 2011/2012

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Commentaire**

Le graphe N°06 présente l'évolution du degré de satisfaction des clients pour l'année 2011 et 2012, nous constatons que le nombre des réponses favorable a enregistré une baisse. Par exemple en 2011 nous avons 43 de réponses très satisfait et 39 seulement en 2012.

La non satisfaction en 2012 par rapport au 2011 s'explique par la difficulté financière qui a connus LHC en 2011.

33.2 Fidélisation des clients

Concernant la fidélisation des clients pendant les deux années 2011 et 2012, les réponses sont comme illustrées dans le tableau N°22:

Tableau N°22 : Evolution du nombre de réponses selon le degré de probabilité de fidélisation des clients 2011/ 2012

| Degré de satisfaction | Note (n) | Nombre de réponses | | Evaluation (n*N) | | Taux | |
|-----------------------|----------|--------------------|------|------------------|------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 | 2011 | 2012 |
| Très probable | 4 | 28 | 26 | 112 | 104 | 70 | 76 |
| Probable | 3 | 12 | 8 | 36 | 24 | 30 | 24 |
| Peu probable | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Improbable | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | | 40 | 34 | 226 | 128 | 100% | 100% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

- **Commentaire**

A partir du tableau N°22, nous constatons que le nombre des clients fidèles sont plus en 2011 par rapport à 2012. Cela s'explique par la rapidité de réponse des fournisseurs pendant l'année 2011.

Néanmoins globalement, la totalité des clients fidèles sont probablement satisfait dans les deux années.

33.3 Indicateurs du processus

- **Indicateur de recouvrement** : cette indicateur est calculé chaque Trimestre par le responsable concerné, l'objectif de LHC de calcul de ce dernier est de réaliser 100% du CA facturé. Le mode de calcul est :

$$\text{Recouvrement} = \frac{\text{Encaissements réalisés}}{\text{CA facturé}} * 100$$

Tableau N°23 : Indicateurs de recouvrement**Unité : %**

| Indicateur | Années | |
|---------------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 |
| Recouvrement | 128% | 109% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

A partir de tableau N°23, nous remarquons que dans les deux années 2011, 2012 l'entreprise LHC est en bonne situation car elle a réalisée un supplément de 28%, 09% successivement des encaissements par rapport aux chiffre d'affaire.

- **Indice de réclamation** : la réclamation regroupe toutes les remarques négatives ou réclamations verbales émises par les clients, cet indice est calculé chaque mois. L'objectif de LHC est d'avoir plus de 95% des réclamations clients traités et le client informé. La formule de calcul est :

$$\text{Réclamation} = \frac{\text{Nombre de réclamations traitées}}{\text{Nombre total des réclamations}}$$

Tableau N°24 : Indicateur de réclamation**Unité : %**

| Indicateur | Années | |
|--------------------|------------|-------------|
| | 2011 | 2012 |
| Réclamation | 67% | 100% |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

Dans le tableau N°24, nous avons obtenus durant les deux années étudiées 67% pendant 2011. Ce résultat n'est pas suffisant car l'objectif est de réaliser 95% des réclamations clients traités et le client informé, mais tout à fait le contraire pour 2012 où LHC a réalisée 100% des réclamations clients traités et le client informé.

33.4 Le ratio de rotation du crédit client

Le tableau N°25, nous permet de déterminer le ratio de rotation du crédit client pour le cas de LHC durant la période concernée :

La formule de calcul est :

$$\text{Ratio de rotation du crédit client} = \frac{\text{Créances clients}}{\text{CA}}$$

Tableau N°25: Ratio de rotation du crédit client

| Indicateur | Années | |
|---------------------------|--------|------|
| | 2011 | 2012 |
| rotation du crédit client | 0,97 | 1,04 |

Source : réalisé par nous -même à partir des données de LHC

Le ratio de rotation des créances clients nous montrent le poids des créances client sur le chiffre d'affaire.

D'après le tableau N°25, nous remarquons que l'entreprise LHC n'a pas améliorée les délais de paiement, car en 2011 le délai de rotation de crédit client est de 0,97, en 2012 et de 1,04 donc la révision de la politique commerciale et de recouvrement de créance n'a pas poussée l'entreprise à réduire les délais de paiement.

3.4 Les points forts et les points faibles de TDB

A partir de notre analyse des différentes TDB de LHC nous avons constatée certain points forts et faibles de ce dernier :

- **Les points forts de tableau de bord**

La finalisation du TDB exige un travail sérieux sur la qualité de l'information et son mode de transmission pour effectuer une meilleure sélection des indicateurs et par conséquent une meilleure prise de décision.

Plusieurs forces apparaissent dans les tableaux de bord conçus et utilisés au niveau de LHC. Parmi elle nous citons :

- ✓ Commenter les différentes vues de TDB, ce qui permet à l'utilisateur de consigner rapidement et sans formalité, les quelque éléments de réponse qu'il a pu commenter à recueillir ;
- ✓ l'insertion des graphiques. À chaque fois nécessaire, par exemple pour détailler un chiffre globale(le d'taille de chiffre d'affaire par direction) ;
- ✓ c'est un TDB multiple, il correspond aux spécificités des activités liées aux responsables des différentes directions, et il est adapté à chaque service ;
- ✓ le TDB de LHC est utilisé comme un outil de contrôle et orienté vers la maîtrise de la gestion et la prise de décision ;

- ✓ c'est un instrument personnel destiné à un seul responsable qui a ses propres préoccupations et ses propres objectifs ;
- ✓ Seul les indicateurs relatifs aux objectifs définis sont affichés, le TDB présente uniquement les informations essentielles ;
- ✓ Le TDB de LHC remplit sa fonction de mesure de la performance, dans le sens où il contient des indicateurs qui mesurent la satisfaction client, la performance économique ainsi que la satisfaction du personnel.

- **Points faibles du tableau de bord**

Si le rôle du TDB est important pour l'entreprise, notamment dans la prise de décision, il n'est resté pas moins que son élaboration pose quelques problèmes.

Les TDB de LHC présentent quelques insuffisances, on cite parmi :

- ✓ Les indicateurs des TDB de LHC ont resté figés depuis des années et ne font l'objet d'aucun changement ou amélioration pour les adapter à des nouveaux besoins, de nouveaux objectifs;
- ✓ L'inexistence de seuils d'alerte et de clignotants qui permettent aux dirigeants de repérer les perturbations;
- ✓ C'est un TDB du minimum, il présente les résultats du mois, les objectifs et les écarts, sans tenir compte des résultats cumulés, de la projection fin d'année ni du programme restant à exécuter;
- ✓ Après la finalisation des TDB, la prise de décisions se fait uniquement au niveau de la direction générale (destinataires et utilisateurs).

3.5 Proposition des actions correctives

L'analyse des indicateurs, que nous venons d'effectuer, nous a conduit à identifier le problème qui a causé la baisse du chiffre d'affaire de l'entreprise LHC pendant les deux années d'études d'une valeur de 463KDA. Ce genre de problèmes qui touchent au processus de production peut être reproductible et pourra engendrer des résultats déficitaires pour l'entreprise.

Afin de remédier à de telles situations, nous proposons les actions correctives suivantes :

- Publier le tableau de bord le plus tard possible pour avoir des chiffres, certains, contrôlés par la comptabilité ;

- Si vous en faites un nouveau, ne supprimer pas l'ancien sous prétexte qu'on n'est jamais assez informé ;
- Lors des réunions, inviter les responsables des écarts à justifier leurs erreurs ;
- Augmenter le chiffre d'affaire par l'augmentation du volume des redevances et des taxes & services.

Nous recommandons à l'entreprise de prendre en considération les actions correctives que nous venons de proposer pour minimiser, voir éviter de tels problèmes reproductibles qui peuvent empêcher l'entreprise LHC d'atteindre ses objectifs.

Si l'entreprise ne prend pas en considération les actions correctives et laisse de tels problèmes se reproduire, cela va l'empêcher d'atteindre ses objectifs annuels.

Afin d'assurer une performance de son axe financier, LHC doit s'assurer ses clients, améliorer ses différents processus et assurer des formations pour son personnel pour les motiver à être actifs et réactifs.

Conclusion

Notre stage à LHC nous a permis de toucher du doigt l'importance de TDB au sein d'une entreprise notamment dans la prise de décision. Néanmoins, quelques problèmes se présentent lors de son élaboration. Ainsi sa finalisation exige un travail sérieux portant sur la qualité de l'information et son mode de transmission pour effectuer une meilleure sélection des indicateurs et par conséquent une meilleure prise de décision.

Au cours de notre étude de TBD de LHC pour les deux années 2011 et 2012. Nous avons remarqué que LHC n'a pas pu atteindre ses objectifs prévus par rapport à ses réalisations. Cela est dû à leur situation économique et financière difficile pendant la période considérée. Ajouté à ça le changement qu'elle a connu dans sa structure (son directeur) et le manque de présence de tous ses services dans un même lieu. A cet effet les responsables de LHC ne peuvent contrôler tous les mouvements de travailleurs.

Conclusion générale

Le contrôle de gestion doit être considéré comme un système qui s'insère dans une entreprise et dans un environnement complexe et incertain où ces objectifs et ces paramètres évoluent dans le temps et dans l'espace et qui s'intègre finalement dans une dimension humaine et sociale.

Pour la maîtrise de la performance de l'entreprise il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise tel que: la fonction stratégie, la fonction marketing,....

Le contrôle de gestion en collaboration avec les différents services de l'entreprise permet d'éclairer les divers aspects de la performance de l'entreprise, cela montre qu'il est une fonction transversale de support.

Le contrôle de gestion utilise de nombreux outils aidant à la mesure de la performance de l'entreprise, parmi ces outils nous citons :

- La comptabilité analytique qui englobe quatre méthodes telles que la méthode des centres d'analyse coût variable, imputation rationnelle des frais fixes et la méthode ABC. Cette méthode consiste à calculer le coût de revient de chaque produit et de rendre ce coût de revient indépendant de la variation du volume d'activité de l'entreprise.
- Le système d'information met à la disposition des décideurs les informations nécessaires à la prise de décision, cet outil permet de recueillir, d'exploiter, de mémoriser et diffuser l'information.
- La gestion budgétaire permet l'organisation de l'entreprise en centre de responsabilité pour le calcul de la performance du gestionnaire responsable, tout en définissant les prix de cession qui permettent le respect de l'efficacité de l'entreprise et la maîtrise et l'évaluation de la performance global de l'entreprise.
- le tableau de bord doit fournir des informations nécessaires pour le pilotage de la performance parce qu'il joue plusieurs rôles comme un outil de : contrôle ; dialogue ; communication ; aide à la prise de la décision et la prévision. Il utilise des indicateurs très

importants pour l'évaluation de la performance d'une part, et des instruments plus significatifs d'autre part.

Tout au long de ce travail de recherche nous avons essayé de vérifier les hypothèses exposées précédemment et qui soit issus essentiellement et venues pour répondre à la problématique suivante : Comment est contribué le tableau de bord pour prendre des décisions efficaces dans LHC?

Pou cela nous avons conclu que le tableau de bord de gestion est un système d'information léger, rapide et synthétique parfaitement en phase avec le découpage en centre des responsabilités. Non seulement il présente à chaque manager les résultats synoptiques qui le concernent, mais il attire son lucidité attention sur des écarts par rapport aux objectifs et l'incite à étudier les actions correctives possibles.

Durant notre stage de formation au sien de LHC-EST, qui récapitule les conclusions de notre cas pratique, nous avons analysée les différents tableaux de bord de cette dernière. Telle que le TDB financière, ressources humaines et commerciale de LHC, nous révèle les remarques suivantes :

LHC ce caractérise par un TDB financier exemplaire. Les indicateurs de l'analyse financiers nous l'on confirmé ; le bilan équilibré (la valeur réalisable occupe une plus grand partie de l'actif ainsi les capitaux propres du passif). LHC ne répond pas à tous ses objectifs et cela revient à la crise qui la connu se derniers années.

L'analyse d'un tableau de bord commercial, nous relèvent que LHC domine le marché dans leur secteur mais avec un pourcentage moyen.

Quand au tableau de bord de ressource humaine, LHC à un potentiel humain diversifié et de diverses qualifications. Néanmoins, elle souffre de quelques lacune qui peuvent constituer un risque à long terme liée aux conditions du travail causant l'absentéisme ainsi des départs (démissions et abandons de poste).

En effet, nous somme amené à proposer les suggestions suivantes sur les déférents niveaux.

- Sur le plan financier :
 - Développer le système d'information pour un meilleur pilotage du système de contrôle de gestion.
- Sur le plan ressources humaines :
 - Développer la formation et la mise à niveau du personnel.
 - maîtriser le climat social (éviter les différents conflits)
- Sur le plan commercial
 - maîtriser l'opération de satisfaction client
 - réviser la procédure de prestation de service.

Enfin, nous concluons qu'il n'existe pas des tableaux de bord de type qui peuvent faire apparaître tous les indicateurs nécessaires à la prise de meilleures décisions. Alors, l'élaboration d'un tableau de bord reste relative à chaque organisation et à sa manière de conception que doit être faite avec soin.

Bibliographie

Ouvrages

ALAIN F ; « Essentiel du tableau de bord », édition d'organisation, 5^{ème} édition, 2011.

ALAIN F; « Les nouveaux tableaux de bord des managers », les éditions d'organisations, Groupe Eyrolles, 4[°] édition, Paris, 2008.

ALAZAD C et SEPARI S ; « DCG 11 contrôle de gestion » édition Dunod, Paris 2000.

ALAZAD C et SEPARI S; « DECF contrôle de gestion » ; 5^{ème} édition, Dunod, Paris 1989.

ANTHONY R N ; « Planning and control systems », frame work for analysis, HBS, Boston, 1995.

ARNAND D ; « Manuel de gestion », 2^{ème} édition, Paris 2004.

BERLAND N ; « Mesurer et piloter la performance », édition d'organisation, 1997.

BESCOS P L, DOBLER P L ; « Contrôle de gestion et management » ; 2^{ème} édition, Paris 1995.

BUSSENAULT C, PRETET ; « Economie et gestion de l'entreprise », 4^{ème} édition, Paris, 2006.

CAROLINE S; « Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle et de pilotage et d'aide à la décision », édition Dunod, Paris 1998.

DARBELET Mi, IZARD L et SCARAMUZZA M; « L'essentiel sur management », éditions Berti, Alger, 2009-2011.

DORIATH B., GAUJET C ; « Gestion prévisionnelle et mesure de la performance », édition Dunod, Paris, 2007.

Abdelhamid G ; « Audit et contrôle de gestion », 2^{ème} édition, Dunod, Paris 1998.

FIOL M, JORDAN H et SULLA E; « Renforcer la cohérence d'une équipe », édition Dunod, 2004.

Gervais M; « Contrôle de gestion », Ed : Economica, Paris, 2001.

Gray J. et Pesqueux Y. (1991), « Le tableau de bord, outil de gestion, une comparaison France Etats-Unis », Les cahiers de recherche du Groupe HEC.

GRENER G ; « Les pratiques et les recherches en contrôle de gestion », CERAM I.A.E. de Nice, 1994.

HENRY B ; « Le contrôle de gestion » PUF, Paris, 1986.

Kaplan, R S, Norton et D P ; « Le tableau de bord prospectif » édition organisation, Paris, 1997.

KHEMAKHEM A, L; « Introduction au contrôle de gestion », édition Bordas.

LEROY M; « Le tableau de bord au service de l'entreprise », 2^{ème} tirage, édition D'organisation, Paris, 2000.

LONING H; « Contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre », 2^{ème} édition, Dunod, 2003.

MARTORY B, CROZET D; « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance », 5^{ème} édition Dunod, Paris, 2002.

SOUTENAIN J.F, FARCET P ; « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Berti, Alger, 2007.

Revue

BOURGUIGNON A ; « La performance essais de définition », Revue, Française de comptabilité, juillet-aout 1995, N°269.

LEBAS M ; « Comptabilité basée sur les activités : analyse et gestion des activités », Revue française de comptabilité, septembre 1991, N° 237.

Web site

<http://www.netpme.fr/gestion-administrative-financier/647-tableau-bord-prospectif.html>

www.decision-line.com/logiciel.htm, OVAR system

[www.ecln. Fr \ une.fraude-presque.html](http://www.ecln.fr/une.fraude-presque.html)

www.management.free.fr

[www.nodes ways.com](http://www.nodesways.com)

Liste des tableaux, schémas et graphes

I/ Liste des tableaux

| Tableau | Intitulés | Page |
|---------------------|---|-------------|
| Tableau N°01 | La comparaison entre le tableau de bord et le reporting | 30 |
| Tableau N°02 | Les dix(10) étapes de la méthode GIMSI | 39 |
| Tableau N°03 | les caractéristiques des trois types de décision | 47 |
| Tableau N°04 | Bilan des grandes masses actives et passif | 73 |
| Tableau N°05 | les structures de passif | 76 |
| Tableau N°06 | les structures de l'actif | 77 |
| Tableau N°07 | ratio solvabilité | 77 |
| Tableau N°08 | les ratios de rentabilité | 78 |
| Tableau N°09 | le fond de roulement | 79 |
| Tableau N°10 | le besoin en fond de roulement | 80 |
| Tableau N°11 | l'évolution de la trésorerie | 81 |
| Tableau N°12 | les ratios de liquidité | 81 |
| Tableau N°13 | Tableau des résultats financier | 82 |
| Tableau N°14 | Le mouvement des effectifs 2011 / 2012 | 84 |
| Tableau N°15 | La répartition des effectifs selon les fonctions | 85 |
| Tableau N°16 | La répartition des effectifs selon les catégories socioprofessionnelles | 86 |
| Tableau N°17 | La répartition des effectifs selon le sexe | 88 |
| Tableau N°18 | Taux d'absentéisme mensuel | 89 |
| Tableau N°19 | Variation des masses salariales 2011/2012 | 90 |
| Tableau N°20 | La variation des Ratios Masse Salariale / Chiffre d'Affaire | 91 |
| Tableau N°21 | Evolution du nombre de réponses selon le degré de satisfaction des clients 2011/ 2012 | 92 |
| Tableau N°22 | Evolution du nombre de réponses selon le degré de probabilité fidélisation des clients 2011/ 2012 | 94 |
| Tableau N°23 | Indicateurs de recouvrement | 95 |
| Tableau N°24 | Indicateur de réclamation | 95 |
| Tableau N°25 | Ratio de rotation du crédit client | 96 |

II/ Liste des schémas

| Schémas | Intitulés | Page |
|--------------|---|------|
| Schéma N° 01 | Le processus du contrôle de gestion | 08 |
| Schéma N°02 | Le contrôle budgétaire | 16 |
| Schéma N°0 3 | Les sources de la performance | 19 |
| Schéma N°04 | Le reporting dans la ligne managériale | 31 |
| Schéma N°05 | Les dimensions des trois phases d'intelligence | 48 |
| Schéma N°06 | Le tableau de bord dans l'organisation | 53 |
| Schéma N°07 | Organigramme de la direction de l'unité | 62 |
| Schéma N°08 | Organigramme de direction technique | 65 |
| Schéma N°09 | Organigramme de la direction finance et comptabilité | 66 |
| Schéma N°10 | Organigramme de la direction de l'administration et des ressources humaines | 67 |

III/ Liste des graphes

| Graphe | Intitulés | Pages |
|--------------|---|-------|
| Graphe N°01 | la structure de l'actif de bilan | 74 |
| Graphe N°02 | la structure de passif de bilan | 75 |
| Graphe N°03 | Graffe de l'évolution des effectifs | 85 |
| Graphe N°04 | L'évolution des effectifs selon les catégories socioprofessionnelle | 87 |
| Graphe N° 05 | la répartition des effectifs selon le sexe | 88 |
| Graphe N°06 | Evolution du degré de satisfaction des clients 2011/2012 | 93 |

Table des matières

Liste des abréviations

| | |
|-----------------------------------|----|
| Introduction général | 01 |
|-----------------------------------|----|

Chapitre 1: Le cadre théorique de contrôle de gestion et de performance

| | |
|--------------------|----|
| Introduction | 04 |
|--------------------|----|

Section 1: Concepts généraux de contrôle de gestion

| | |
|--|----|
| 1.1 Définition du contrôle de gestion..... | 04 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 1.2 Objectifs du contrôle de gestion | 05 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 1.3 Le processus de contrôle de gestion | 06 |
|---|----|

| | |
|----------------------------------|----|
| 13.1 La phase de prévision | 06 |
|----------------------------------|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| 13.2 La phase d'exécution | 06 |
|---------------------------------|----|

| | |
|----------------------------------|----|
| 13.3 La phase d'évaluation | 06 |
|----------------------------------|----|

| | |
|-------------------------------------|----|
| 13.4 La phase d'apprentissage | 07 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 1.4 Les missions de contrôle de gestion | 08 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 1.5 Les outils de contrôle de gestion | 09 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 15.1 Analyse des coûts (comptabilité analytique) | 09 |
|--|----|

| | |
|-------------------------------|----|
| 15.2 Le tableau de bord | 13 |
|-------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 15.3 Le système d'information de gestion | 14 |
|--|----|

| | |
|-----------------------------------|----|
| 15.4 Le contrôle budgétaire | 15 |
|-----------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1.6 Les limites de contrôle de gestion | 17 |
|--|----|

Section 2 : Concept de performance

| | |
|--|----|
| 2.1 La performance de l'entreprise | 17 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 21.1 Définitions de la performance | 18 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 21.2 Les sources de la performance | 18 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 21.3 Les objectifs de la performance | 19 |
|--|----|

| | |
|--------------------------------------|----|
| 2.2 La mesure des performances | 20 |
|--------------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 22.1 Notion de mesure des performances | 20 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 22.2 Conditions pour réaliser une mesure des performances efficaces | 21 |
|---|----|

| | |
|------------------------------|----|
| 22.21 La contrôlabilité..... | 21 |
|------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 22.22 Le niveau de tolérance et la sensibilité de l'écart..... | 22 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 2.3 Analyse de la performance d'un processus | 22 |
|--|----|

Section 3 : Fondements de base de tableau de bord

| | |
|--|----|
| 3.1 Définition rôles de Tableau de Bord | 23 |
| 3.2 Le rôles de tableau de bord | 24 |
| 32.1 Le tableau de bord est un instrument de contrôle et de comparaison..... | 24 |
| 32.2 Le tableau de bord est un outil de dialogue et de communication | 24 |
| 32.3 Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision | 25 |
| 32.4 Le tableau de bord, outil de motivation et de mesure et des performances..... | 25 |
| 3.3 Les conditions de mise en œuvre d'un tableau de bord | 25 |
| 3.4 Les types de tableau de bord | 26 |
| 3.5 Les instruments de tableau de bord | 26 |
| 35.1 Les écarts | 26 |
| 35.2 Les ratios | 26 |
| 35.3 Les graphes | 27 |
| 35.4 Les clignotants | 27 |
| 35.5 Les commentaires | 27 |
| 3.6 Les principes de tableau de bord | 27 |
| 3.7 Le tableau de bord et le reporting | 28 |
| 37.1 Définition et mission du reporting | 29 |
| 37.2 Comparaison entre tableau de bord et reporting | 29 |
| Conclusion | 31 |

Chapitre 2 : L'évolution d'un tableau de bord de gestion et la prise de décision

| | |
|--------------------|----|
| Introduction | 32 |
|--------------------|----|

Section 1 : Les méthodes de conception d'un tableau de bord

| | |
|--|----|
| 1.1 La méthode OVAR (Objectifs-Variables d'Action responsabilités) | 32 |
| 11.1 Définition de la méthode OVAR | 33 |
| 11.2 Les concepts de la méthode | 33 |
| 11.3 Les étapes de la méthode OVAR | 35 |
| 1.2 La méthode GIMSI | 38 |
| 12.1 Signification de l'acronyme de la méthode GIMSI | 38 |
| 12.2 Définition de la méthode GIMSI | 38 |

| | |
|--|----|
| 12.3 Les étapes de la méthode GMSI | 39 |
| 1.3 La méthode en 5 étapes et 15 outils | 43 |
| 1.4 La méthode JANUS | 44 |
| 14.1 Définition et l'acronyme de terme JANUS | 44 |
| Section 2 : Le tableau de bord outil de prise de décision | |
| 2.1 La notion de la décision | 45 |
| 2.2 Les types de la décision | 46 |
| 22.1 La décision stratégique | 46 |
| 22.2 La décision administrative (tactique) | 46 |
| 22.3 La décision opérationnels | 46 |
| 2.3 Les étapes du processus de décision | 47 |
| 23.1 La phase d'intelligence | 48 |
| 23.2 La phase de modélisation(ou de conception) | 48 |
| 23.3 La phase de choix(ou de sélection) | 49 |
| 23.4 La phase d'évaluation | 49 |
| 2.4 Les difficultés de la prise de décision | 49 |
| 24.1 La détermination des objectifs | 49 |
| 24.2 L'accès à l'information | 50 |
| 24.3 Le comportement du décideur | 50 |
| 24.4 Cadre de la décision | 51 |
| 2.5 L'analyse des écarts | 51 |
| 2.6 L'aide à la décision et ses actions correctives | 52 |
| Section 3 : Evolution des tableaux de bord | |
| 3.1 Tableau de bord reflètent l'organisation | 53 |
| 3.2 Tableau de bord reflètent le présent pour prévoir le futur | 54 |
| 32.1 L'utilité dans le contexte actuel | 54 |
| 32.2 La construction du tableau | 54 |
| 32.21 Présentation de tableaux de bord prospectifs..... | 55 |
| Conclusion | 59 |

Chapitre 3 : Elaboration et mis en œuvre du tableau de bord de laboratoire d’habitat et de construction

Introduction 60

Section 1: Présentation de l’organisme d’accueil

1.1 Historique et moyens 60

11.1 Création et évolution 60

11.2 Présentation de la filiale EST..... 61

11.3 Présentation de la direction régionale de Bejaia 61

11.4 Activités principales et les moyens matériels 63

11.5 Prestations fournies par le LHC-EST Bejaia et références 63

1.2 Organisation de LHC-EST Bejaia 64

12.1 La direction technique (D.T) 64

12.2 La direction finance et comptabilité (D.F.C) 66

12.3 La direction de l’administration des ressources humaines (D.A.RH) 67

Section 2 : L’élaboration du tableau de bord de LHC

2.1 La présentation de TDB actuelle 69

2.2 La périodicité et le contenu de TDB 69

22.1 La périodicité 69

22.2 Le contenu 69

2.3 Les étapes d’élaboration du TDB de LHC 70

23.1 Délimitation des objectifs et des variables d’action 70

23.2 Délimitation des responsabilités 71

23.3Sélection des indicateurs 71

23.4 Mise en forme du tableau de bord 71

Section 03 : Etude analytique des différents tableaux de bord de LHC

3.1 Le tableau de bord financier 72

31.1 Les bilans des grandes masses 72

31.2 Indicateur du tableau de bord financier 82

3.2 Le tableau de bord de ressource humaine 83

| | |
|---|----|
| 3.2.1 La rotation du personnel | 84 |
| 3.2 Evolution des Effectifs | 85 |
| 22.3 L'absentéisme | 89 |
| 22.4 La masse salariale | 90 |
| 3.3 Le tableau de bord commercial | 91 |
| 33.1 Analyse de satisfaction client 2011/ 2012 | 91 |
| 33.2 Fidélisation des clients | 93 |
| 33.3 Indicateurs du processus | 94 |
| 33.4 Le ratio de rotation du crédit client | 59 |
| 3.4 Les points forts et les points faibles de tableau de bord de LHC..... | 96 |
| 3.5 Proposition des actions correctives | 97 |
| Conclusion | 98 |
| Conclusion générale | 99 |

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux, des schémas et des graphes



Chapitre 2

Introduction générale



Chapitre 3

Conclusion générale

RapportGratuit.com



Annexes

Table des matières



Bibliographie



Sommaire



Chapitre 1



GROUPE LNHC

UNITÉ

Annexe N°11

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION CLIENT

Date :

Nom et prénom (facultatif) :

Organisme :

Grade ou fonction :

Afin d'améliorer constamment la qualité de nos prestations nous vous prions de bien vouloir encercler le chiffre qui vous convient selon le barème suivant :

A- Satisfaction globale des clients

1= Non satisfait 2 = Peu satisfait 3 = satisfait 4 = très satisfait

| Désignations | Degré de satisfaction | | | | Commentaires | Coeff. de pondération (case réservée au LHC EST) |
|--|-----------------------|---|---|---|--------------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Qualité des prestations (conformité aux exigences) | | | | | | |
| Délais de réalisation des prestations | | | | | | |
| Communication et Traitement des réclamations | | | | | | |

B- Fidélisation des clients

1= Improbable 2= peu probable 3=Probable 4=Très probable

| Désignations | Degré de fidélisation | | | | Commentaires |
|--|-----------------------|---|---|---|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Quelle est votre intention de travailler à nouveau avec le LHC EST | | | | | |
| Etes vous prêt à recommander le LHC EST auprès de vos collègues ou relations | | | | | |

Suggestions et propositions :

.....

.....

.....

Merci de votre collaboration

Annexe N° 5 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE 2011/2012 Unité: MDA

| | NOTE | 2012 | 2011 |
|---|------|----------------|---------------|
| Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles | | | |
| Encaissements reçus des clients | | 77 547 | 91 198 |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | | -40 854 | -37 378 |
| Intérêts et autres frais financiers payés | | -133 | -122 |
| Impôts sur les résultats payés | | | |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | | 36 558 | 53 697 |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires | | 46 | 138 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | | 36 605 | 53 836 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement | | | |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | -171 | -26 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles | | | |
| Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières | | -1 016 | -572 |
| Encaissements sur cessions d'immobilisations financières | | 221 | 46 105 |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | | | |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B) | | -967 | -553 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financements | | | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | | | |
| Dividendes et autres distributions effectuées | | -1 500 | |
| Encaissements provenant d'emprunts | | 10 456 | 2 036 |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées | | -47 068 | -45 037 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) | | -38 112 | -52 001 |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités | | | |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | | -2 474 | 1 281 |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période | | 7 682 | 6 401 |
| Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période | | 5 208 | 7 682 |
| Variation de la trésorerie de la période | | -2 474 | 1 281 |
| Rapprochement avec le résultat comptable | | -15 245 | 11 368 |



Réf :/UB/RH/2013

Annexe N°:08 La répartition des effectifs

Année 2012

A LA
D.A.R.H Filiale EST

Je vous transmets l'état des effectifs répartis selon la catégorie, sexe, filière, catégorie socioprofessionnelle et mouvement des effectifs au 31/12/2012

1-EFFECTIFS

Repartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et par sexe

| ADMINISTRATION | | | | | | TECHNIQUE | | | | | | TOTAL |
|----------------|-----|----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|-----------|-----|-------|
| Cadre | | Maîtrise | | Exécution | | Cadre | | Maîtrise | | Exécution | | |
| Mas | fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | |
| 04 | 02 | 02 | 03 | 04 | 05 | 14 | 02 | 7 | | 12 | | |
| 20 | | | | | | 35 | | | | | | 55 |

EFFECTIFS TECHNIQUES

| Operateurs Techniques | | | | | Soutiens Techniques | | TOTAL |
|-----------------------|-------------|-------------|-----------------|------------|---------------------|---------------|-------|
| Ingenieurs | Techniciens | Laborantins | cadre technique | Operateurs | Chauffeurs | Manipulateurs | |
| 10 | 7 | 1 | 6 | 7 | 4 | | 35 |

MOUVEMENTS DU PERSONNEL

| MOUVEMENTS DU PERSONNEL | |
|-------------------------|---------|
| ENTREES | SORTIES |
| 0 | 1 |

TABLEAU DES EFFECTIFS (APPRANTI-STAGIAIRE-D.I.D-C.T.A)

| UNITES | Apprentie | | Stagiaire | | C.T.A | | C.I.D | | TOTAL | | |
|--------|-----------|-----|-----------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|---|
| | Mas | fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | |
| BEJAIA | | | | | | | 2 | 2 | | | 4 |

2-FORMATION << 04^{eme} TRIMESTRE >>

| Type de Forma | Lieu de la Formation | Nombre de Stagiaire | Durees | Cout de la Formation |
|-------------------|----------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|
| SCF | CONSTANTINE | 02 | DU 19/09 AU 28/11/2012 | |
| PLAXIS | CONSTANTINE | 04 | | |
| COUT TOTAL | | | | |



filiale du groupe
L.N.H.C

Société de Gestion des Participations Études et Engineering «GENEST»

مخبر السكن والبناء للشرق

Laboratoire de l'Habitat et de La Construction de l'Est

* L.H.C.EST * EPE / SPA au Capital de 1 000 000 D A



Réf : /UB/RH/2011

Année = 2011

Annexe N°07: La répartition des effectif

A LA
D.A.R,H Filiale EST

Je vous transmets l'état des effectifs répartis selon la catégorie, sexe, filière, catégorie socioprofessionnelle et mouvement des effectifs au 31/12/ 2011

DECEMBRE 2011

1/Repartition des effectifs par categorie / sexe

| ADMINISTRATION | | | | | | TECHNIQUE | | | | | |
|----------------|-----|----------|-----|-----------|-----|-----------|-----|----------|-----|-----------|-----|
| Cadre | | Maitrise | | Exécution | | Cadre | | Maitrise | | Exécution | |
| Mas | fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém | Mas | Fém |
| 08 | 02 | 03 | 03 | 06 | 05 | 13 | 02 | 07 | 0 | 9 | 0 |

3/Repartition des effectifs par categorie socioprofessionnelle

| Categorie socioprofessionnelle | Nombre |
|--------------------------------|--------|
| Ingénieur | 9 |
| Architecte | 0 |
| Technicien superieur | 5 |
| Technicien | 2 |
| Opérateur | 4 |
| Aide Opérateur | 1 |
| Chauffeur Manipulateur | 5 |
| Chef de poste sondage | 1 |
| Chimiste | 1 |
| Administration | 25 |
| Assistant labo - sol | 1 |
| Assistant In - Situ | 1 |
| chef sce laboratoire | 1 |
| chef laboratoire | 2 |

2/Repartition des effectifs par filière

| Personnel Administratif | Personnel de production | Personnel de soutien techn | Personnel de securite |
|-------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|
| 20 | 23 | 10 | 5 |

4/Mouvement des effectifs

| Effectifs début du mois | | | Entrée | | |
|-------------------------|----------|-----------|--------|----------|-----------|
| Cadre | Maitrise | Exécution | Cadre | Maitrise | Exécution |
| 25 | 13 | 20 | | | |

| Sortie | | | Effectifs fin du mois | | |
|--------|----------|-----------|-----------------------|----------|-----------|
| Cadre | Maitrise | Exécution | Cadre | Maitrise | Exécution |
| 0 | 0 | 0 | 25 | 13 | 20 |

Annexe N°02 : bilan 2011

Actif de bilan

Unité : KDA

| désignation | Montant brut | Amortissements provisions et perte de valeurs | Net |
|---|--------------|---|--------|
| Actifs non courant | | | |
| Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | |
| Immobilisations incorporelles | 671 | 16 | 655 |
| Immobilisation corporelles | | | |
| Terrains | 400 | | 400 |
| Bâtiments | 7 147 | 2 908 | 4 239 |
| Autres immobilisations corporelles | 69 538 | 47 674 | 21 863 |
| Immobilisations en concession | | | |
| Immobilisations encours | | | |
| Immobilisations financières | | | |
| Titres mis en équivalence | | | |

| | | | | |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
| | Autres participations et créances rattachées | | | |
| | Autre titres immobilisés | | | |
| | Prêt et autre actifs financiers non courants | 957 | | 957 |
| | Impôts différés actif | | | |
| | | | | |
| Total actif non courant | | 78 716 | 500 600 | 28 116 |
| Actif courant | | | | |
| | Stocks et encours | 3 437 | 19 | 3 418 |
| Créances et emplois assimilés | | | | |
| | Clients | 97 861 | 28 804 | 69 057 |
| | Autres débiteurs | 305 | | 305 |
| | Impôts et assimilés | 465 | | 465 |
| | Autres créance et emplois assimilés | | | |
| Disponibilités et assimilés | | | | |
| | Placements et autres actifs financiers | | | |
| | Trésorerie | 7 682 | | 7 682 |
| Total actif courant | | 109 752 | 28 823 | 80 929 |
| Total général actif | | 188 469 | 79 423 | 109 045 |

Passif de bilan 2011

Unité : KDA

| désignation | | Montant |
|---------------------------|--|---------------|
| Capitant propres | | |
| | Capital émis | |
| | Capital non appelé | |
| | Primes et réserves-réserves consolidés (1) | |
| | Ecart de réévaluation | |
| | Ecart d'équivalence (1) | |
| | Résultat net- résultat net du groupe (1) | 12 650 |
| | Autre capitaux propres-report à nouveau | |
| | Comptes de liaison | 67 470 |
| | Part de la société consolidant (1) | |
| | Part des minoritaires | |
| Total I | | 80 120 |
| Passif non courant | | |
| | Emprunts et dettes financières | |
| | Impôts (différés et provisionnés) | |
| | Autre dettes non courantes | |
| | Provisions et produits constatés d'avance | |
| Total II | | |
| Passifs courants | | |
| | Fournisseurs et comptes rattachés | 6 380 |



| | | |
|--|--|---------------|
| | Impôts | 16 311 |
| | Autres dettes | 6 232 |
| | Trésorerie passif | |
| | Total III | 28 924 |
| | Total général passif (I+II+III) | |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexe N°03 : Bilan 2012

Actif de bilan

Unité : KDA

| désignation | Montant brut | Amortissements provisions et perte de valeurs | Net |
|---|--------------|---|-------|
| Actifs non courant | | | |
| Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif | | | |
| Immobilisations incorporelles | 671 | 27 | 644 |
| Immobilisation corporelles | | | |
| Terrains | 401 | | 401 |
| Bâtiments | 7 147 | 3 218 | 3 929 |
| Autres immobilisations corporelles | | | |
| Immobilisations en concession | | | |
| Immobilisations encours | | | |
| Immobilisations financières | | | |
| Titres mis en équivalence | | | |
| Autres participations et créances rattachées | | | |
| Autre titres immobilisés | | | |
| Prêt et autre actifs financiers non courants | 1 753 | | 1 753 |
| Impôts différés actif | | | |

| | | | | |
|--|---|----------------|---------------|----------------|
| | | | | |
| | Total actif non courant | 79 675 | 56 674 | 23 751 |
| | Actif courant | | | |
| | Stocks et encours | 2 493 | 19 | 2 474 |
| | Créances et emplois assimilés | | | |
| | Clients | 100 955 | 27 331 | 73 623 |
| | Autres débiteurs | 326 | | 326 |
| | Impôts et assimilés | 596 | | 596 |
| | Autres créance et emplois assimilés | | | |
| | Disponibilités et assimilés | | | |
| | Placements et autres actifs financiers | | | |
| | Trésorerie | 5 208 | | 5 208 |
| | Total actif courant | 109 580 | 27 351 | 82 229 |
| | Total général actif | 189 256 | 84 025 | 105 230 |

| désignation | | Montant |
|---------------------------|---|---------------|
| Capitant propres | | |
| | Capital émis | |
| | Capital non appelé | |
| | Primes et réserves-réserves consolidés (1) | |
| | Ecart de réévaluation | |
| | Ecarts d'équivalence (1) | |
| | Résultat net- résultat net du groupe (1) | 12 507 |
| | Autre capitaux propres-report à nouveau | |
| | Comptes de liaison | 58 585 |
| | Part de la société consolidant (1) | |
| | Part des minoritaires | 71 585 |
| Total I | | |
| Passif non courant | | |
| | Emprunts et dettes financières | |
| | Impôts (différés et provisionnés) | |
| | Autre dettes non courantes | |
| | Provisions et produits constatés d'avance | |
| Total II | | |
| Passifs courants | | |

| | | |
|--|--|----------------|
| | Fournisseurs et comptes rattachés | 9 790 |
| | Impôts | 16 780 |
| | Autres dettes | 7 567 |
| | Trésorerie passif | |
| | Total III | 34 138 |
| | Total (I+II+III) | 105 230 |

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Annexe N°04 : Compte de résultat prévision décembre 2012

Unité : KDA

| Désignation | 2012 |
|---|---------------|
| Vente et produits annexes | 88206 |
| Variation stocks produits et encours | |
| Production immobilisée | |
| Subventions d'exploitation | |
| I- Production de l'exercice | 88206 |
| Achats consommés | -5144 |
| Services extérieurs et autres consommations | -10638 |
| II- Consommation de l'exercice | 15782 |
| III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II) | 72424 |
| Charges de personnel | 32300 |
| Impôts, taxes et versement assimilés | 1934 |
| IV- Excédent brut d'exploitation | 38190 |
| Autres produits opérationnels | 3433 |
| Autres charges opérationnelles | -3865 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | -25847 |
| Reprise sur perte de valeur | 4806 |
| V- Résultat opérationnel | 16717 |
| Produits financiers | |
| Charges financières | |
| VI- Résultat financier | |
| VII- Résultat ordinaire avant impôts (V+ VI) | 16717 |
| Impôt exigible sur résultat ordinaire | |
| Impôts différés (variation) sur résultat ordinaire | |
| Total des produits des activités ordinaires | 85722 |
| Total des charges des activités ordinaires | -69005 |
| VIII- Résultat net des activités ordinaires | 16717 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | |
| IX- Résultat extraordinaire | |
| X- Résultat net de l'exercice | 16717 |

Annexe N°05 : Compte de résultat réalisation mois décembre 2011/2012

Unité : KDA

| Désignation | 2011 | 2012 |
|---|--------|--------|
| Vente et produits annexes | 71171 | 70708 |
| Variation stocks produits et encours | | |
| Production immobilisée | | |
| Subventions d'exploitation | | |
| I- Production de l'exercice | 71171 | 70708 |
| Achats consommées | -4911 | -5312 |
| Services extérieurs et autres consommations | -10680 | -12763 |
| II- Consommation de l'exercice | -15591 | -18075 |
| III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II) | 55580 | 52632 |
| Charges de personnel | -34508 | -34587 |
| Impôts, taxes et versement assimilés | -1635 | -1573 |
| IV- Excédent brut d'exploitation | 19435 | 16472 |
| Autres produits opérationnels | 140 | 51 |
| Autres charges opérationnelles | -42 | 0 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | -17232 | -6063 |
| Reprise sur perte de valeur | 10349 | 2312 |
| V- Résultat opérationnel | 12650 | 12771 |
| Produits financiers | | |
| Charges financières | | |
| VI- Résultat financier | | |
| VII- Résultat ordinaire avant impôts (V+ VI) | 12650 | 12771 |
| Impôt exigible sur résultat ordinaire | | |
| Impôts différés (variation) sur résultat ordinaire | | |
| Total des produits des activités ordinaires | 81661 | 73071 |
| Total des charges des activités ordinaires | -69011 | -60300 |

| | | |
|---|-------|-------|
| VIII- Résultat net des activités ordinaires | 12650 | 12771 |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser) | | |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser) | | |
| IX- Résultat extraordinaire | | |
| X- Résultat net de l'exercice | 12650 | 12771 |

Annexe N°09: Taux d'absentéisme mensuel 2011/2012

| Mois | 2011 | 2012 |
|-----------|-------|-------|
| Janvier | 1,15% | 1,85% |
| Février | 0,78% | 2,12% |
| Mars | 0,41% | 2,48% |
| Avril | 0,55% | 4,56% |
| Mai | 0,74% | 2,70% |
| Juin | 1,20% | 2,90% |
| Juillet | 1,20% | 2,49% |
| Aout | 1,93% | 4,20% |
| Septembre | 4,10% | 3,36% |
| Octobre | 1,25% | 3,13% |
| Novembre | 1,06% | 2,54% |
| Décembre | 0,92% | 0,55% |



Société de gestion des Participations Etudes et Engineering «GENEST»

مخبر السكن و البناء للشرق

Laboratoire de L'habitat et de la Construction de l'EST

« L.H.C » EPE/ SPA au capital de 1000 000 DA

Annexe N°10 : la masse salarial 2011/2012

Année 2012

Unité : KDA

| CPTE DEB | CPTE CRD | LIBELLE | N/BASE | TAUX | MONTANT | EFF |
|-------------|-------------|--------------------|--------|------|---------|-----|
| | | TOTAL CNAS 25% | | | 527 | 53 |
| | | MASSE SALARIALE | | | 2 794 | 53 |

Année 2011

Unité : KDA

| CPTE DEB | CPTE CRD | LIBELLE | N/BASE | TAUX | MONTANT | EFF |
|-------------|-------------|--------------------|--------|------|---------|-----|
| | | TOTAL CNAS 25% | | | 531 | 39 |
| | | MASSE SALARIALE | | | 2 839 | 39 |

Annexe N°12 : la répartition du nombre de degré de satisfaction des clients 2011/2012 selon les paramètres de satisfaction

Année 2011

| Appréciation | Très satisfait(4) | Satisfait(3) | Peu satisfait(2) | Non satisfait(1) | total | Taux % |
|--|-------------------|--------------|------------------|------------------|------------|-----------|
| Qualité des prestations | 17 | 3 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| Délais de réalisation des prestations | 12 | 5 | 3 | 0 | 20 | 85 |
| Communication et traitements des réclamations | 14 | 6 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| total | 43 | 14 | 3 | 0 | 60 | 95 |
| Taux de satisfaction global S₁ | | | | | 95% | |

Année 2012

| Appréciation | Très satisfait(4) | Satisfait(3) | Peu satisfait(2) | Non satisfait(1) | total | Taux % |
|--|-------------------|--------------|------------------|------------------|-------------|------------|
| Qualité des prestations | 14 | 3 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| Délais de réalisation des prestations | 12 | 5 | 0 | 0 | 17 | 85 |
| Communication et traitements des réclamations | 13 | 4 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| total | 39 | 12 | 0 | 0 | 51 | 100 |
| Taux de satisfaction global S₁ | | | | | 100% | |

Annexe N°13 : la fidélisation des clients 2011/2012

Année 2011

| Appréciation | Très probable(4) | probable(3) | Peu probable(2) | Non probable(1) | total | Taux % |
|--|------------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| Intention de travailler à nouveau avec le LHC | 12 | 8 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| Recommandation du LHC BEJAIA aux collègues | 16 | 4 | 0 | 0 | 20 | 100 |
| total | 28 | 12 | 0 | 0 | 40 | 100 |
| Taux de satisfaction global S₁ | | | | | 100% | |

Année 2012

| Appréciation | Très probable(4) | probable(3) | Peu probable(2) | Non probable(1) | total | Taux % |
|--|------------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------|------------|
| Intention de travailler à nouveau avec le LHC | 12 | 5 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| Recommandation du LHC BEJAIA aux collègues | 14 | 3 | 0 | 0 | 17 | 100 |
| total | 26 | 8 | 0 | 0 | 34 | 100 |
| Taux de satisfaction global S₁ | | | | | 100% | |

Annexe N°14 : La réclamation des clients 2011

❖ Réclamations et remarque négatives

| client | objet | Fondée |
|--------------------|---|----------|
| FERROUDJ MOULOU | Lieu de stationnement réduit | Oui |
| SMILI AEK | Maque salle d'attente | Oui |
| SNC Majestic | Prix | Oui |
| BENZENATI SALEM | L'établissement des factures mensuellement avec le numéro du cheque | Oui |
| Total | | 4 |

❖ Félicitation et remarque positives

| client | Objet | nombre |
|--------------------|--------------|-----------|
| Benzaid Mourad | Félicitation | 01 |
| EURL INFORAPORT | Félicitation | 01 |
| Djenadi Abdelghani | Félicitation | 01 |
| Lalaoui Mahmoud | Félicitation | 01 |
| Zaidi Nacer | Félicitation | 01 |
| Ben Mamas | Félicitation | 01 |
| Total | | 06 |

Annexe N°15 : La réclamation des clients 2012

❖ Réclamations et remarque négatives

| client | Objet | nombre |
|---------------------|---|-----------|
| Ferroudj Mouloud | Remarque parking | 01 |
| BENZENATI SALEM | Etablir les factures mensuellement avec le numéro du cheque | 01 |
| Djenadi Abdelghani | Avoir une salle d'attente | 01 |
| Smili AEK | Préservez vos éléments puisqu'il nous donnant satisfaction | 01 |
| ISDIKENE ABDELKADER | Investir dans des locaux fixes avec des commodités nécessaires pour un rendement optimal | 01 |
| Arioute AEK | Réclamation verbale (téléphone) au sujet du rendez-vous de l'équipe de l'équipe sondage dossier N°20/10 | 01 |
| Total | | 06 |

❖ Félicitation et remarque positives

| client | Objet | nombre |
|--------------------|--------------|-----------|
| Benzaid Mourad | Félicitation | 01 |
| EURL INFORAPORT | Félicitation | 01 |
| Djenadi Abdelghani | Félicitation | 01 |
| Lalaoui Mahmoud | Félicitation | 01 |
| Zaidi Nacer | Félicitation | 01 |
| Ben Mamas | Félicitation | 01 |
| Total | | 06 |

