

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI - TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES**  
**ET DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestion**

**Filière des Sciences Financières et Comptabilité**



**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master**  
**Spécialité : Audit & Contrôle de Gestion**

***THEME***

**L'IMPLICATION DES MANAGERS  
OPERATIONNELS DANS L'AMELIORATION DU  
SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION. CAS DE**

**Réalisé par :**

**Mr. AMADOU HAMIDOU Abdoul Latif**

**Encadré par :**

**Dr ZELLAL Ahlem**

**Devant le jury composé de**

**Président : Dr MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO**

**Examineur : Mr MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO**

**Rapporteur : Dr ZELLAL Ahlem, MCA, UMMTO**

**8<sup>ème</sup> Promotion**

**Année universitaire 2021/2022**

## **Résumé**

Dans cette étude, notre objectif est de montrer dans quelle mesure les managers opérationnels contribuent au processus de contrôle de gestion et nous étudions les déterminants permettant de renforcer leur participation au succès de ce processus, étant donné que leur participation est nécessaire et qui devrait être développée à travers ces déterminants. Ainsi, nous avons adopté une démarche méthodologique mixte en administrant un questionnaire et un guide d'entretien. Nous avons conclu que les managers opérationnels contribuent au processus de contrôle de la gestion, d'une part, en fournissant au système de contrôle de gestion les informations nécessaires et, d'autre part, en utilisant les résultats de ce système pour prendre les différentes décisions. L'étude a conclu également qu'il existe trois types de déterminants pour renforcer la participation des managers au contrôle de gestion, ceux qui sont liés à la motivation du manager lui-même, à sa relation avec supérieurs hiérarchiques, en plus de l'influence des facteurs de contingence.

Mots clés : contrôle de gestion, management opérationnel, les managers opérationnels, Pouvoir de décision.

## **Abstract**

In this study, our objective is to show to what extent managers exploit the management control process and to study the determinants allowing to reinforce their participation in the success of the process, given that their participation is necessary and should be developed with the help of these determinants. Thus, we adopted a mixed methodological approach by administering a questionnaire and an interview guide. We concluded that managers exploit the management control process by providing the management control system with the necessary information by using its results to take various decisions. The study also concluded that there are three types of determinants to strengthen the participation of managers in management control, those related to the motivation of the manager himself, his relationship with hierarchical superiors, and lastly the influence of contingency factors.

Key words: Management control, operational management, operational managers, decision-power.

## **Remerciement**

*Après avoir rendu grâce au Bon Dieu le Tout Puissant et le Miséricordieux, je tiens à remercier mes parents, ma femme, mes amis, et tous ceux, qui m'ont encouragé, réconforté et soutenu de près ou de loin lors de la rédaction et l'accomplissement de ce mémoire de fin d'études.*

*Je présente mes remerciements à Docteur Ahlem Zellal, Dr. Sciences de Gestion Université Panthéon Assas Paris II, maitre de conférences classe A, de la faculté des Sciences de Gestion, Université Mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou, d'avoir bien voulu diriger ce travail pour la rédaction de mon mémoire de fin d'études et pour tous son soutien constant, sa disponibilité, son écoute, sa confiance, ses conseils précieux et avisés à la hauteur de ses compétences et de ses réelles qualités humaines.*

*Je tiens à exprimer ma gratitude envers les membres de jury qui ont bien voulu accepter d'examiner mon travail.*

*Mes vifs remerciements s'adressent également à Mme Saheb Zohra, maitre de conférences classe A, à l'Université MOULOUD MAMMERY pour son aide précieuse dans la réalisation de mon travail.*

*Mes remerciements vont aussi aux dirigeants et responsables de l'ENIEM qui ont bien voulu accepter de répondre au questionnaire de notre étude.*

*Pour leurs encouragements et leur soutien moral, je tiens à remercier du fond de cœur les membres de ma famille ainsi que des collègues et amis, sans oublier tous mes enseignants et toutes mes enseignantes durant les différentes étapes de mon cursus scolaire et universitaire. Qu'ils trouvent eux aussi dans ces quelques lignes ma reconnaissance.*

## **Dédicace**

*Je dédie cet évènement marquant de ma vie à la mémoire de ma mère disparue trop tôt.*

*J'espère que, du monde qui est sien maintenant, elle apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme.*

*Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.*

*A mon Papa Amadou Hamidou, mon homme de référence. Merci d'être là pour moi, de croire en moi, et de m'encourager dans chaque pas que j'entreprends ;*

*A ma femme Hafsat Abdoulaye, que je remercie du fond de mon cœur de m'avoir soutenu tout au long de ce parcours, pour sa présence, sa compréhension, sa patience et ses encouragements.*

*A mes sœurs : Roukaya, Fadila, Chakira, Malika, Salima .*

*Je dédie ce travail à toute ma famille. A tout ceux dont l'oubli du nom n'est guère celui du cœur.*

# Sommaire

RESUME.....	I
REMERCIEMENT.....	II
DEDICACE.....	III
SOMMAIRE.....	IV
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	6
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	1
INTRODUCTION GENERALE.....	2
<b>CHAPITRE 1 LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 01.....</b>	<b>8</b>
SECTION 1 LE CONTROLE DE GESTION.....	9
SECTION 2 LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION ET SA MISE EN ŒUVRE.....	16
SECTION 3 LE CONTROLE DE GESTION VERS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	35
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 2 LE MANAGEMENT OPERATIONNEL.....</b>	<b>45</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 02.....</b>	<b>46</b>
SECTION 1 CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT OPERATIONNEL.....	47
SECTION 2 LES ZONES D'INFLUENCE DU MANAGER OPERATIONNEL SUR LE CONTROLE DE GESTION.....	57
SECTION 3 LES OUTILS DU MANAGER OPERATIONNEL.....	82
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....</b>	<b>88</b>
<b>CHAPITRE 3 L'IMPLICATION DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>89</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 03.....</b>	<b>90</b>
SECTION 1 PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	91
SECTION 2 PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ENIEM.....	94
SECTION 3 ANALYSE DU QUESTIONNAIRE.....	104
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....</b>	<b>110</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>114</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>117</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>137</b>



## **Liste des tableaux et figures**

## Liste des tableaux

<b>Tableau N° 1</b> : Tableau de bord du centre d’approvisionnement d’une entreprise.....	25
<b>Tableau N° 2</b> : Tableau de bord de centre de production d’une entreprise .....	25
<b>Tableau N° 3</b> : Tableau de bord du centre de distribution.....	26
<b>Tableau N° 4</b> : Tableau de bord financier .....	26
<b>Tableau N° 5</b> : Le rôle du contrôleur de gestion .....	29
<b>Tableau N° 6</b> : les qualités du contrôleur de gestion.....	30
<b>Tableau N° 7</b> : L’influence du manager sur le contrôle de gestion.....	57
<b>Tableau N° 8</b> : Le contrôle des résultats.....	70
<b>Tableau N° 9</b> : Tableau de résultat d’un atelier.....	72
<b>Tableau N° 10</b> : Tableau de bord opérationnel.....	83
<b>Tableau N° 11</b> : Les taches du contrôleur de gestion.....	100
<b>Tableau N° 12</b> : Les instruments mobilisés par la fonction contrôle de gestion.....	102

## Liste des figures

<b>Figure N° 1</b> : Le processus de contrôle de gestion .....	11
<b>Figure N° 2</b> : Demarche de contrôle de gestion.....	12
<b>Figure N° 3</b> : Les outils de contrôle de gestion .....	16
<b>Figure N° 4</b> : Le tableau de bord prospectif .....	28
<b>Figure N° 5</b> : Formulation d'un objectif.....	59
<b>Figure N° 6</b> : La Hiérarchisation des tâches .....	66
<b>Figure N° 7</b> : Prise de décision.....	80
<b>Figure N° 8</b> : Grille socio-économique.....	84
<b>Figure N° 9</b> : Les étapes de l'entretien .....	86
<b>Figure N° 10</b> : Les niveaux de management.....	91
<b>Figure N° 11</b> : Hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion .....	99

## Liste des abréviations

ABC : Activity Based Costing

BSC : Balance score card

CA : Comptabilité analytique

CAT : Chiffre d'affaires total

CF : Coût Fixe

CG : Contrôle de gestion

CM : Coût marginal

CP : Coût partiel

CR : Coût réel

CS : Coût spécifique

CT : coûts complets

CUO : Coût d'unité d'œuvre

CV : Coût variable

DGPCA : Directrice Planification, contrôle de gestion et Audit

E/B : Ecart sur budget

GB : gestion budgétaire

IAS: International accounting standard

KPI: indicateur de performance

MCA : méthode des centres d'analyse

MG : Manager opérationnel

MP : Matières premières

NCI : Normes comptables internationales

PCG : Plan comptable générale

TBF : tableau de bord prospectif

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

En gestion, ce que l'on contrôle à outrance nous contrôle et ce que nous ne gérons pas nous gère. La fonction Contrôle de Gestion est aujourd'hui au centre du fonctionnement des entreprises, en étant en lien avec toutes les fonctions de la société. Les entreprises se livrent de plus actuellement à une concurrence agressive, notamment dans le secteur de l'électroménager, dont fait partie L'ENIEM. Les entreprises se doivent donc d'améliorer leur performance, en s'appuyant sur le service financier qui lui permet d'alerter sur d'éventuels problèmes de gestion, de coût mais aussi plus globalement d'organisation.

En effet, le contrôle de gestion est défini par le père de la discipline, **Robert Anthony**, comme « Le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manières efficaces et efficaces pour la réalisation des objectifs de l'organisation » Le contrôle de gestion est l'ensemble des pratiques créatrices d'ordre et de sens reposant sur l'exploitation des données chiffrées financières et non financières, visant à orienter les comportements des acteurs (prise de décision, pilotage et coordination entre entités, rétroaction et apprentissage). L'acteur centrale du contrôle de gestion est le manager. Le contrôle de gestion ressort comme l'un des principaux processus de management de l'organisation. Si l'action des managers est d'obtenir des résultats par l'intermédiaire d'autres personnes, le contrôle de gestion est l'un des moyens dont dispose le manager pour parvenir à ses fins. La traduction anglo-saxonne du contrôle de gestion en management control éclaire d'ailleurs davantage sur la finalité du contrôle.<sup>1</sup>

De nombreuses recherches ont aujourd'hui été réalisées sur l'impact du Contrôle de Gestion sur la performance de l'entreprise. Une question importante consiste cependant dans la performance de la fonction Contrôle de Gestion elle-même. Il existe encore peu de théorie sur ce sujet mais nous savons que l'objectif final de tout système de Contrôle de Gestion est de réaliser les objectifs de sa société en accompagnant les acteurs dans leurs décisions. Les moyens pour y arriver sont certes multiples mais encore assez flous.

Un des vecteurs clé de l'amélioration de la performance de la fonction Contrôle de Gestion reste aujourd'hui le management de l'entreprise dans un (BERLAND, 2014) cadre général et le management opérationnel en particulier. Le Contrôle de Gestion est en effet fortement différent selon les entreprises, car il devra s'adapter au management appliqué et à la

---

<sup>1</sup> NICOLAS BERLAND, « Le contrôle de gestion », 1<sup>er</sup> édition, paris,2014, P6.

## Introduction générale

---

stratégie choisie. Le Management peut être défini comme étant « la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs ».

Le management opérationnel est une technique qui vise à atteindre des objectifs sur le court terme ou le moyen terme. On le considère également comme étant une phase d'exécution de la stratégie. Les décisions qui sont prises sont celles des responsables fonctionnels de l'entreprise et visent à obtenir rapidement des résultats. On dit d'ailleurs qu'il s'agit d'une forme d'organisation permettant de gérer la vie quotidienne de la société. Les décisions opérationnelles ont toujours des répercussions rapides sur les activités de l'entreprise.

Parallèlement, le niveau opérationnel peut aussi avoir un impact sur le management stratégique de par les constats qui peuvent être faits par les équipes de travail. Le manager opérationnel doit donc être en mesure de toujours motiver son équipe afin que ces derniers puissent présenter un travail irréprochable. Le manager opérationnel doit également pouvoir développer une communication qui se veut à la fois positive et efficace. Il doit aussi avoir une maîtrise des bons leviers et appréhender les missions qui lui seront assignées. Le sens de l'organisation et du relationnel seront également à prôner chez un manager opérationnel. Grâce à la formation continue, le manager parvient à devenir un véritable leader. Il pourra bien gérer son équipe et veillera à toujours communiquer de façon efficace. Car plus que les procédures techniques et autres, un manager opérationnel doit accorder une grande importance au côté « humain » de l'entreprise.

En effet, Toute entreprise responsable possède un contrôle de gestion dirigé par des managers rigoureux dans le but d'avoir des résultats satisfaisants et c'est le cas de l'entreprise ENIEM.

### **Objectif de recherche**

Il s'agit pour nous au travers d'une analyse critique et objective, d'évaluer l'impact des managers opérationnels sur le système de contrôle de gestion, plus précisément la relation, le leadership et l'influence des managers avec leurs collaborateurs mis en place par l'ENIEM et de déboucher sur des recommandations idoines pouvant permettre son renforcement.

L'atteinte de l'objectif général énoncé ci-dessus passe par la réalisation des objectifs spécifiques suivants :

## Introduction générale

---

- ❖ Prendre connaissance des procédures de management mis en vigueur au sein de l'ENIEM afin de mieux porter une appréciation sur son contrôle de gestion ;
- ❖ Identifier les forces et les faiblesses de l'ENIEM ;
- ❖ Tester l'effectivité des points forts ou même apporter des recommandations.

### **Intérêt d'étude :**

L'intérêt de notre thème d'étude intitulé : « l'implication des managers opérationnels dans l'amélioration du système de contrôle de gestion » :

- ❖ Le contrôle de gestion est d'une préoccupation majeure pour les entreprises parce que sans un contrôle efficace, il est sûr que les efforts et les objectifs de l'entreprise seront voués à l'échec.
- ❖ Les managers opérationnels sont le gasoil ou le moteur d'une organisation, leur importance n'est pas à démontrer. Les managers permettent de bien gérer leur équipe afin d'assurer la cohésion, la motivation et d'augmenter la productivité de l'entreprise.

### **Problématique :**

Par ailleurs, l'objectif de notre travail est de fournir un aperçu sur l'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion et de démontrer l'importance de cette implication sur la performance de l'entreprise. Pour parvenir à cet objectif, Nous avons formulé la problématique suivante : « **Quel est l'impact du management opérationnel sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise ?** »

### **Questions secondaires :**

De cette problématique découle une série de questions que nous allons traiter au cours de notre travail :

- ❖ Quel est l'impact du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise ENIEM ?
- ❖ Quels sont les outils qui permettent l'amélioration du contrôle de gestion ?
- ❖ L'implication des managers opérationnels contribue-t-elle à l'amélioration du système de contrôle de gestion au sein de l'ENIEM ?

C'est à l'ensemble de ces questions auxquelles nous attèlerons à répondre dans le corpus de notre présent travail de recherche. Pour une application pratique j'ai choisi l'entreprise X, où nous allons effectuer une étude par rapport à l'application de l'objet de notre thème.

### **Hypothèses :**

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique et aux questions secondaires, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Toute entreprise aspirant à la performance doit posséder un système de contrôle de gestion efficace.

**Hypothèse 2 :** Le tableau de bord, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire sont des outils efficaces.

**Hypothèse 3 :** La faible performance de tout système de contrôle de gestion est liée à la non implication des managers opérationnels au sein d'une entreprise.

Dans la suite de notre développement, nous confirmerons ou infirmerons ces hypothèses.

### **Méthodologie de Recherche :**

La réalisation de ce travail repose sur deux volets, d'une part d'une recherche documentaire en se basant sur un ensemble d'ouvrages, articles, sites web et rapports d'entreprises afin de comprendre l'aspect théorique du contrôle de gestion, du management opérationnel et d'autres part un stage pratique pour une étude de cas dans une entreprise d'où la consultation des documents internes ainsi que des entretiens réalisés avec quelques responsables de ladite entreprise. Ainsi, notre démarche est hypothético-déductive. L'analyse faite ici est qualitative. Il s'agit d'apprécier la contribution du manager opérationnel dans l'amélioration du système de contrôle de gestion.

### **Structure de travail :**

Notre travail comprend trois chapitres dont 2 chapitres théoriques et un chapitre pratique. Le premier chapitre porte sur le système de contrôle de gestion. Quant au deuxième chapitre nous allons vous présenter le management opérationnel. Le dernier chapitre qui concerne la partie pratique nous vous présenterons l'étude de cas de l'ENIEM.

# **Chapitre 1 Le système de contrôle de gestion**

### **Introduction du chapitre 01**

L'objectif de ce chapitre est d'offrir une vision synthétique du périmètre et des fonctions du contrôle de gestion, afin que nous puissions intégrer dans un schéma d'ensemble les différents thèmes qui seront approfondis dans la suite de notre mémoire.

Pour cela nous l'avons organisé en trois (3) sections, la première traite les concepts clés du contrôle de gestion et la deuxième porte sur la mise en œuvre du contrôle de gestion et les outils du contrôle de gestion et la troisième sur la performance.

### Section 1 Le contrôle de gestion

Pour cerner la question du contrôle de gestion, nous allons mettre l'accent sur sa définition, son rôle, ses objectifs, et ses concepts clés.

#### 1. Définitions du contrôle de gestion

##### 1.1. Définition de contrôle

Il existe plusieurs définitions de contrôle nous allons proposer celui de **Peter Drucker** :

- ❖ Selon **Peter Drucker** : « le mot contrôle est ambiguë il signifie la capacité à se diriger soi-même et à diriger son travail. Il peut aussi signifie la domination d'une personne par une autre.<sup>2</sup>

##### 1.1.1. Définitions de gestions

Nous vous présentons quelques définitions :

- ❖ Selon **George R. Terry et Stephen G. Franklin** la gestion : « est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources »<sup>3</sup>.

##### 1.1.2. Définitions de contrôle de gestion

Plusieurs spécialistes en gestion ont proposé de nombreuses définitions :

- ❖ Pour **Robert ANTHONY** (souvent défini comme le père de cette discipline) le (CG) contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation »<sup>4</sup>

R. Anthony suppose ainsi que le contrôle de gestion n'intervienne qu'après fixation des objectifs et dans l'unique but de rendre compte de leur atteinte ou non. Cette définition limite donc le contrôle de gestion comme une action rétroactive.

- ❖ Selon **R.N. ANTHONY** (1988) : « le CG est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »<sup>5</sup>

---

P 21. <sup>2</sup> François GIRUD et alii, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », éd : Guliano, Paris, 2004

<sup>3</sup> George R. et Stephen Franklin, « Les principes du management », Economica, 1985,

<sup>4</sup> Anthony, « contrôle de gestion », 1965, P 17

<sup>5</sup> Nicolas BERLAND, Op.cit. P 15.

- ❖ Selon **H. BOUQUIN** : « On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». Il semble donc définir le contrôle de gestion comme un instrument qui permet de réguler les comportements. En effet, il s'agirait donc d'outils et de processus qui permettent de confirmer que les acteurs de l'entreprise fonctionnent de manière cohérente avec la stratégie de l'entreprise. »<sup>6</sup>

Avec toutes ces définitions nous pourrions presque dire que la préoccupation première de la fonction de contrôle de gestion n'est pas d'atteindre des objectifs, mais de renseigner en permanence les dirigeants sur le cheminement vers ces objectifs et sur les éventuels écarts par rapport à ceux-ci. Atteindre les objectifs ne serait que la fameuse cerise sur le gâteau.

On pourrait aussi dire qu'il est possible d'avoir un bon contrôle de gestion sans atteindre les objectifs et, inversement, qu'il est possible d'atteindre les objectifs tout en ayant un mauvais contrôle de gestion ! Nous restons cependant convaincus que l'idéal est d'avoir les deux.

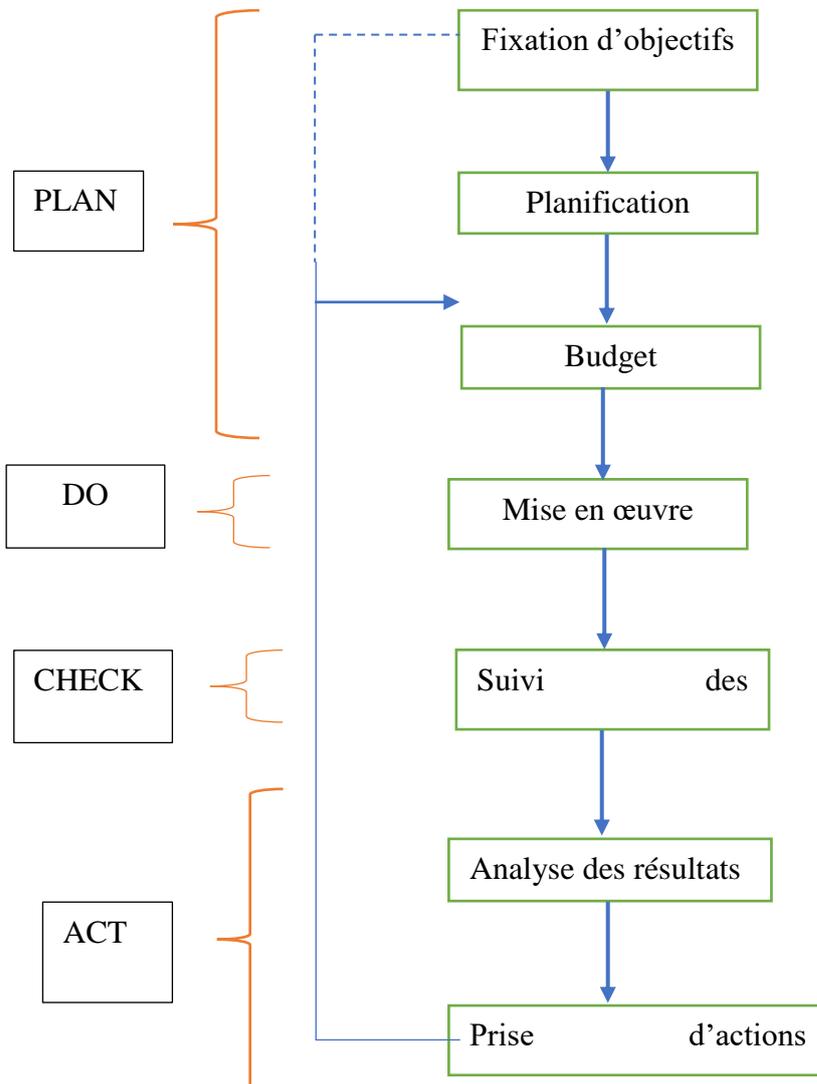
### 1.2. Le processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cy (ANTONY, 1965) (Bouiquin, 1994) constitué de quatre étapes principales :

---

<sup>6</sup> H. Bouquin – Les fondements du contrôle de gestion (1994)

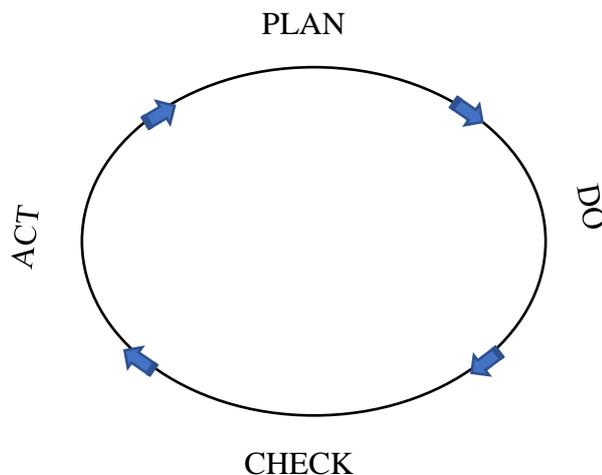
Figure N° 1: Le processus de contrôle de gestion



Source : Hélène.L ALL, contrôle de gestion 3<sup>er</sup> édition, P3

Cette visualisation est en fait très proche d'autres travaux reposant sur des approches cybernétiques. Elle s'inspire en particulier du travail d'un qualicien reconnu, N.E. Deming, qui nous a présenté un « cycle » de la qualité. Les étapes de « planification », au sens de fixation d'objectifs et gestion prévisionnelle, sont suivies d'une phase de réalisation, dont les résultats sont soigneusement enregistrés puis analysés, afin, élément essentiel du processus d'apprentissage, de se traduire par des actions correctives incorporées dans la « planification » du cycle suivant. Ces « corrections » portent le plus souvent sur les actions à mener, les moyens à mettre en œuvre et la façon de les mettre en œuvre, mais peuvent, en cas extrême, remettre en cause les objectifs eux-mêmes.

**Figure N° 2** : Demarche de contrôle de gestion



*Source : W. E. Deming, qualité, la révolution du management, Economica 1988, P116*

« En contrôle de gestion, on a coutume de porter un diagnostic très sommaire sur le processus de contrôle d'une entreprise en s'assurant que celle-ci « ne manque aucune des marches », ne « saute » aucune étape. Dans tous les cas de figure où une étape est ainsi « omise », le processus de contrôle de gestion devient bancal et la maîtrise de la gestion n'est plus assurée. On peut conclure sur ce point en soulignant que le contrôle de gestion a connu une remise en cause profonde d'un modèle exclusivement cybernétique, considéré comme trop « fermé ». Les notions de processus et d'apprentissage sont désormais au cœur du management de la performance. En parallèle, les dernières années ont vu une remise à l'honneur de l'engagement et de la responsabilité individuelle, comme contribution mesurable à des objectifs collectifs.<sup>7</sup> »

### 1.2.1. Les missions et objectifs du contrôle de gestion

Il est important de souligner qu'il ne peut y avoir de contrôle de gestion sans finalité de l'action : le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée,

<sup>7</sup> Loning.H All, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique, 3<sup>er</sup> édition, Paris, 2008, P4

une entreprise qui a des « buts » (goals) et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus. Cette notion d'objectifs, qui a donné lieu à des travaux théoriques importants, est inhérente au contrôle de gestion : il est logique de n'avoir besoin d'un système de pilotage que si l'on est finalisé, que si l'on a des objectifs qui vous mettent sous tension. Une des difficultés du contrôle de gestion résulte de la multiplicité des objectifs, parfois antagonistes, et de leur ambiguïté, leur caractère plus ou moins explicite.

En effet, Les objectifs de contrôle de gestion sont semblables pour toutes les entreprises quel que soient leur taille et leur structure, parmi ces objectifs nous pouvons citer :

### **1.2.1.1. La performance de l'entreprise**

Dans l'environnement complexe et incertain, l'entreprise doit recentrer en permanence ses objectifs et ses actions. Le pilotage des performances doit être un compromis entre l'adaptation aux évolutions externes et le maintien d'une cohérence organisationnelle pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. On demande alors au contrôle de gestion d'aider à allouer les ressources aux axes stratégiques du moment. Le contrôle de gestion doit optimiser qualité, coût, délai, en utilisant tous les outils de résolution problème tels que l'analyse de processus, les outils de gestion de la qualité... Le contrôle de gestion doit aussi aider au pilotage des variables de la performance social demandée par les parties prenantes.

### **1.2.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation**

Pour utiliser au mieux les ressources et les compétences. L'entreprise doit piloter son organisation comme une variable stratégique. La structuration par les processus semble être une voie pertinente pour la performance ; il s'agit de découper l'organisation en processus opérationnels et en processus supports pour ensuite modifier et améliorer ceux qui ne sont pas rentable. Le contrôle de gestion peut aider à formaliser ces processus et surtout à mesurer les coûts de ces processus pour déterminer les marges et les leviers d'accroissement possible de la valeur ajoutée.

### **1.2.1.3. La prise en compte des risques**

Dans le pilotage de la performance, gouvernement d'entreprise et risque deviennent indissociables, il est nécessaire de connaître les impacts des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes en intégrant les risques liés. Pour illustrer, sans être exhaustif, Bouin et Simon propose un tableau qui croise ces variables.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit., P : 20

### 1.2.2. Les principes fondamentaux du contrôle de gestion

Nous vous présentons les principes fondamentaux du contrôle de gestion :

#### 1.2.2.1. Le principe de responsabilité

Celui-ci insiste d'une part sur le caractère « emboîté » de la délégation (un manager reçoit une délégation de son supérieur et délègue à son tour à ses subordonnés), et d'autre part sur les « droits et devoirs » qui alimentent le « contrat délégataire ». Ainsi, un manager délègue l'autorité nécessaire à un collaborateur pour atteindre un objectif, son collaborateur devient alors responsable devant lui, tandis que lui-même (Claude Alazard, 2004) reste responsable devant sa propre hiérarchie. La délégation implique le contrôle, la responsabilité implique le « compte rendu ». Par ailleurs, la délégation d'autorité, loin de signifier la délégation de toute responsabilité, est même le contraire de la « fuite des responsabilités » : la responsabilité reste au sommet, elle se démultiplie au lieu de « se passer comme un témoin ».

#### 1.2.2.2. Le principe de contrôlabilité

« C'est un principe de « justice » et de « faisabilité » : la mesure de performance d'un centre de responsabilité doit porter sur, et uniquement sur, les éléments principalement maîtrisés par ce centre. Cela signifie en particulier que la définition de l'objectif ou des objectifs du centre doit être fonction des possibilités d'action de celui-ci, que l'objectif doit inclure tous les éléments de coûts/chiffres d'affaires/actifs/autres critères de performance sur lesquels son action est prépondérante, mais exclure ou neutraliser en retour les éléments sur lesquels d'autres centres de responsabilité ou des variables exogènes ont une action prépondérante. La contrôlabilité n'est en effet jamais totale, et le « caractère prépondérant » de l'action est souvent très subjectif.

#### 1.2.2.3. Le principe d'exhaustivité

Moins « fondamental » que les notions de délégation, responsabilité, contrôlabilité, ce principe est néanmoins important à respecter en pratique. Il consiste à s'assurer que, au niveau des résultats comptables et critères financiers de performance, chaque poste du bilan et du compte de résultat est affecté à un centre de responsabilité au minimum. Les mesures financières de performance, à travers les deux principaux états financiers de l'entreprise, sont en effet des mesures synthétiques, des « filtres » qui tôt ou tard vont inmanquablement révéler d'éventuelles lacunes de gestion. Au moins un manager doit être « en charge » de chaque critère financier, et la « somme » aboutit au compte de résultat et au bilan. On minimise ainsi le risque de voir un critère se dégrader au profit d'un autre au point de menacer tout à coup l'entreprise. En termes étudiants, ce principe refuse les « impasses ». L'énoncé

## Chapitre 1 le système de contrôle de gestion

---

de tels principes, et en particulier du dernier, nous conduit à préciser les différents types de centres de responsabilité qui peuvent exister, ainsi que leur nature, étroitement liée aux éléments (financiers et économiques) effectivement maîtrisés par le centre.<sup>9</sup>

Nous venons d'achever notre première section qui nous a donné une vue globale sur le contrôle de gestion. Dans la section suivante nous allons voir les outils du contrôle de gestion.

---

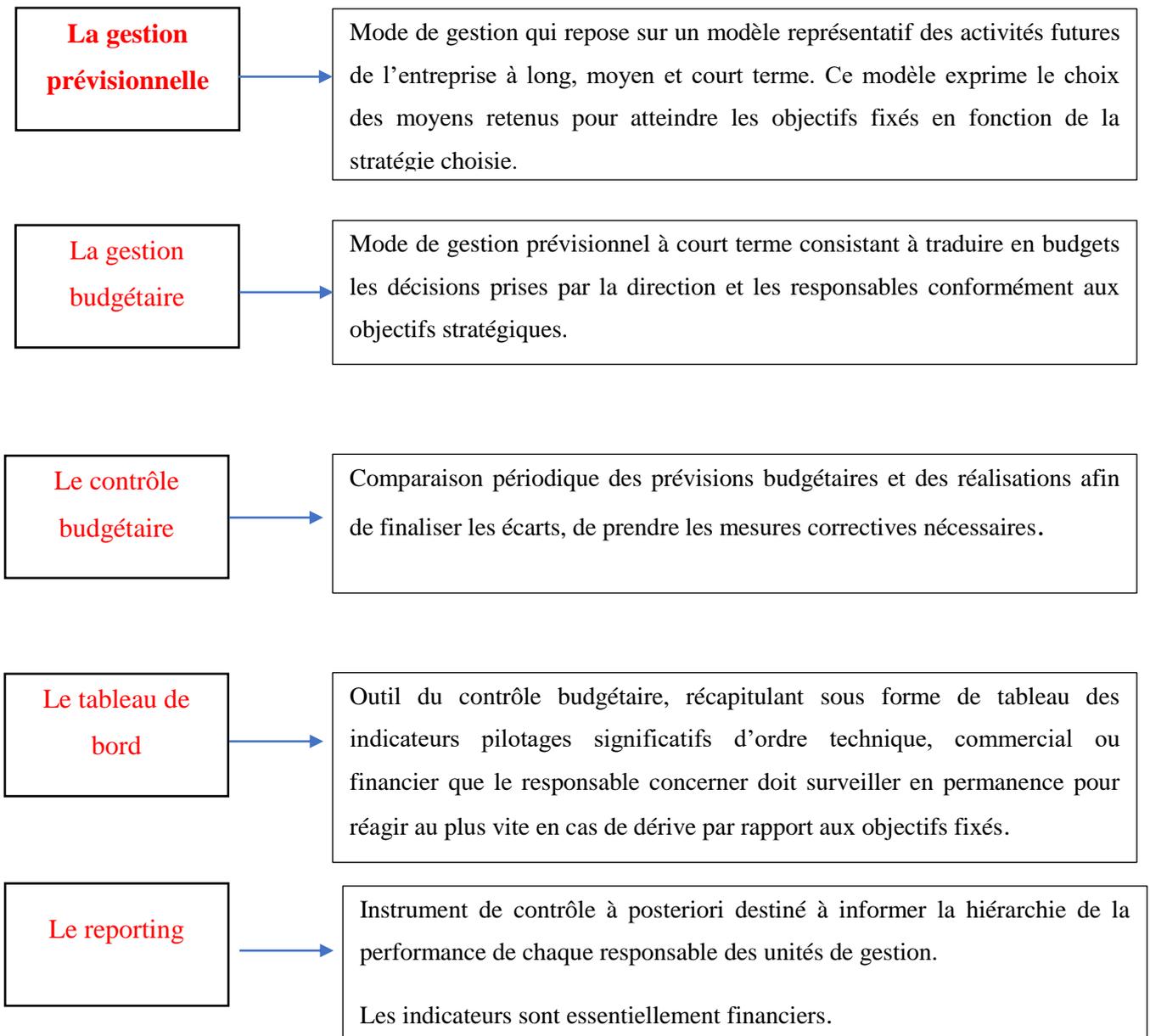
<sup>9</sup> Loning.H All, « Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratique, 3<sup>er</sup> édition, Paris, 2008, P17.

### Section 2 Les outils de contrôle de gestion et sa mise en œuvre

Dans cette section nous allons mettre en exergue les outils du contrôle de gestion, le rôle du contrôleur de gestion ainsi que la mise en œuvre du contrôle de gestion.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des modes de gestion qui utilisent des outils de prévisions, de mesure de la performance et de pilotage. On distingue principalement :

**Figure N° 3** : Les outils de contrôle de gestion



Source : Béatrice et Francis GrandGuillot, *L'essentiel du contrôle de gestion*, 9<sup>er</sup> édition, p15.

Afin de confronter les prévisions aux réalisations, le contrôle de gestion utilise les données de la comptabilité générale et de la comptabilité de gestion (coûts constatés, coûts standards ou préétablis).<sup>10</sup>

Pour mieux saisir la notion des outils de contrôle de gestion nous allons vous détailler chacun de ses outils.

### 1. La comptabilité analytique

La comptabilité analytique (CA) est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Elle permet de localiser les zones de performance et de non performance au sein de l'entreprise en se focalisant, sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier et par centre de décision.

Elle est un outil non obligatoire pour les dirigeants mais elle est fortement conseillée.

#### 1.1. Définition

Selon H. bouquin « la CA est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision. »<sup>11</sup>

##### 1.1.1. Les objectifs de la comptabilité analytique

La CA permet de<sup>12</sup> :

- ❖ Calculer les coûts des différentes fonctions assurées par l'entreprise.
- ❖ Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (stocks- immobilisations créées par l'entreprise).
- ❖ Expliquer les résultats en calculant les coûts des produits pour les comparer aux prix de vente correspondant.
- ❖ Etablir des prévisions de charges et de produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation).
- ❖ Constater la réalisation des prévisions et expliquer les écarts qui en résultent (contrôle des coûts et des budgets).
- ❖ Etablir des prévisions des coûts et produits courants (coût préétabli, taux prévisionnels).

---

<sup>10</sup> Béatrice & Francis G, « L'essentiel du contrôle de gestion », 9<sup>e</sup> édition, 2015-2016, P15

<sup>11</sup> Nicolas BERLAND, « la mesure de la performance », éditions : e-book, Paris, 2009, P18

<sup>12</sup> F. Makhlouf, « comptabilité analytique », P10

### 1.1.2. Notion du coût (F.Makhlouf)

#### 1.1.2.1. Définition d'un coût

C'est l'accumulation des charges sur un produit. Plusieurs coûts peuvent être calculés selon les différentes phases d'évolution :

- ❖ Après la phase approvisionnement, c'est le coût d'achat ou d'acquisition.
- ❖ Après la phase production, c'est le coût de production des produits fabriqués.
- ❖ Après la phase distribution, c'est le coût de distribution.
- ❖ Un prix s'applique aux transactions d'une entreprise avec l'extérieur (prix d'achat – prix de vente) alors qu'un coût est une somme de charges propres à l'entreprise qui le calcule.
- ❖ Coût de production des produits vendus (déstockage) + coût de distribution = coût de revient.<sup>13</sup>

Il existe principalement deux méthodes : Méthode des coûts complets et méthode des coûts partiels.

#### 1.1.2.2. La méthode de calcul des coûts

Il existe essentiellement deux méthodes :

##### 1.1.2.2.1. Méthode des centres d'analyse (MCA)

La méthode des centres d'analyse appelée aussi la méthode des sections homogènes est issue des travaux menés pendant la seconde guerre mondiale par le lieutenant-colonel RIMAILHO en France, dans le cadre de l'organisation d'ateliers de l'armée puis poursuivis dans le cadre de la commission générale d'organisation scientifique. Il est défini comme une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirects préalablement à leurs imputations aux coûts.<sup>14</sup>

- Objectifs de la méthode : Cette méthode est composée de plusieurs méthodes qui sont :
  - ❖ Faciliter la gestion donc la maîtrise des ressources consommées ;
  - ❖ Proposer un couple coût-valeur ;
  - ❖ Orienter les comportements des acteurs ;
  - ❖ Définir le processus qui permet la transformation des ressources obtenus de l'environnement en biens finals, c'est la notion de traçabilité des coûts.

---

<sup>13</sup> F. Makhlouf, « comptabilité analytique », P11

<sup>14</sup> Claude ALAZARD, Sabine SAPARI, Op.cit., 2010, P 69.

### 1.1.2.2.2. La méthode ABC

C'est une méthode conçue dans les années 80 par le programme qui est du CMS. Parmi les chercheurs américains qui ont participé nous avons KAPLAN, PORTER, etc. Reprise en France par LORINO, MEVELLEC, MIDDLLER, LEBAS ;

La méthode ABC signifie Activity Based Costing. C'est un outil d'analyse des coûts par activité. La méthode ABC se caractérise par :

- ❖ La référence à l'activité plutôt qu'au produit. Mais l'objet de coût, axe important de la méthode ABC, permet de suivre les coûts par gamme de produits ;
- ❖ La réduction de la place consacrée à la fonction production ;
- ❖ La prise en compte de la valeur créée par certaines activités.

C'est une approche transversale de l'entreprise qui consiste à découper l'entreprise par activités et non plus par fonctions.

➤ **Définition de l'activité** : Une activité est définie comme l'ensemble des tâches homogènes caractéristiques d'un processus de réalisation de la chaîne de valeur et consommateur de ressources.<sup>15</sup>

➤ **Objectifs de l'ABC** : Cette méthode dispose de plusieurs objectifs qui sont<sup>16</sup> :

- **Obtenir des coûts plus précis**

La répartition approximativement des importantes charges indirectes par des clefs très souvent volumiques conduit à sous-évaluer les coûts des articles produits en petites séries par rapport à ceux produites en grande série. L'imprécision des coûts peut même conduire l'entreprise à prendre des décisions dangereuses en matière de tarification et de développement de produits.

- **Rendre visibles des activités cachées**

Un découpage plus fin du fonctionnement permet de faire apparaître le coût des activités « accessoires », activités parfois coûteuses, alors qu'elles peuvent n'apporter que peu de valeur : exemple de la manutention interne à un atelier ou une entreprise.

- **Rendre « variables » les charges fixes (CF)**

Les charges « fixes » ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité générale : ainsi les frais d'un bureau d'études. Mais la charge du bureau d'études dépend du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore. Il faut donc déterminer un ou plusieurs inducteurs de coûts pour chaque activité afin d'obtenir une relation causale pertinente.

---

<sup>15</sup> Ibid., P 530.

<sup>16</sup> Jean-Louis MALO, Jean-Charles MATHE, « l'essentiel du contrôle de gestion », édition : Organisation, Paris, 2002, P : 208.

- **Donner un (nouveau) modèle de fonctionnement pertinent et cohérent**

A partir de l'activité, des applications multiples et flexibles peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par processus, par projet... de plus, dans le cadre d'un processus, peuvent être suivis de façon cohérente : les coûts, les délais, la qualité des produits empruntant (Mathe, 2002) le processus.

### 2. La gestion budgétaire (GB)

La gestion budgétaire est un outil très utilisé aux niveaux de l'entreprise. Les budgets sont fixés par rapport aux objectifs de l'entreprise et tiennent lieu de l'engagement des responsables de chaque centre.

#### 2.1. Définition

Il existe plusieurs budgets. Nous allons vous citer :

- ❖ Selon **Michel Gervais** le contrôle budgétaire est défini comme : « la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets, afin de rechercher les causes d'écart, d'informer les différents niveaux hiérarchiques, de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires, et d'apprécier l'activité des responsables budgétaires ». <sup>17</sup>

Le contrôle budgétaire permet d'une part d'analyser les écarts et d'autre part de mettre en œuvre des mesures correctives.

- ❖ La gestion budgétaire : est « un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'actions chiffrés, appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ». <sup>18</sup>
- ❖ La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise est pour comparer aux résultats effectivement constatés. <sup>19</sup>

##### 2.1.1. Définition du budget

Il existe diverses définitions du budget

- Ensemble des recettes et dépenses d'un particulier, d'une entreprise, etc. ; somme dont on dispose : Boucler son budget. <sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Claude Alazard « DCG11 Contrôle de gestion, Manuel et applications, 2ème édition », 734pages, P598.

<sup>18</sup> Brigitte DORIATH, « le contrôle de gestion en 20 fiches », édition : Dunod, Paris, 2008, P 1

<sup>19</sup> Jack FORGET, « gestion budgétaire : prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », édition : Organisation, Paris, France, 2005, P 9.

<sup>20</sup> Dictionnaire Larousse

- Un budget : document prévisionnel portant sur les recettes et dépenses à venir.<sup>21</sup>

### 2.1.2. Terminologie :

- Budget : est une affectation prévisionnelle quantifiée aux centres de responsabilité de l'entreprise, chaque budget exprime des objectifs à réaliser et des moyens à mobiliser pour une période déterminée limitée au court terme.
- Budgétisation : Elle permet de prévoir les dépenses, de réaliser un budget, d'en assurer le suivi et l'analyse. Le terme peut aussi être utilisé pour parler de l'inscription d'une somme dans un budget.
- Prévision : la prévision est une étude préalable de la décision, possibilité et volonté de l'accomplir.
- Ecart : c'est la différence entre la réalisation et la prévision.
- Contrôle : une procédure qui compare a posteriori les réalisations avec les prévisions du budget d'un centre de responsabilité.
- Stratégie : est l'ensemble des décisions permettant à l'entreprise d'atteindre et de maintenir ses objectifs à long terme.
- Décentralisation : le découpage de l'entreprise à des centres de responsabilité avec une délégation du pouvoir.

(Forget, 2005) (Larousse) (EBONDO, 2010)

### 2.1.3. Le rôle de la gestion budgétaire :

Dans le cadre de la gestion budgétaire, les budgets :

- Permettent la mise en œuvre des plans et de la stratégie ;
- Assurent la cohérence sur le court terme de l'ensemble des actions à entreprendre ;
- Représentent un support de communication et de coordination auprès des acteurs de l'entité ;
- Incarnent un instrument de délégations des pouvoirs ;
- Traduisent l'engagement de chaque responsable ;
- Responsabilisent les différents centres de l'organisation ;
- Constituent un moyen de motivation ;
- Fournissent les données de référence de contrôle.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Eustache EBONDO, Cours : « contrôle de gestion », Eustache EBONDO, ESAA, EUROMEDMANAGEMENT, Année 2009 /2010, P 25

<sup>22</sup> Guy DUMAS, Daniel LARUE, « Contrôle de gestion », édition Lexis Nexis SA, France, 2005, P310.

### 3. Le tableau de bord prospectif (TBF)

Est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance, il est aussi un outil d'aide à la prise de décision.

#### 3.1. Définitions

Tel que le définit Michel Gervais<sup>23</sup>, « le tableau de bord correspond à un système d'information permettant de connaître, en permanence et le plus rapidement possible, les données indispensables pour contrôler la marche de l'entreprise à court terme, et faciliter, dans celle-ci l'exercice des responsabilités ».

Pour Claude Alazard et Sabine Separi<sup>24</sup>, « un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisé en système suivis par la même équipe ou le même responsable, pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service ».

Selon H. BOUQUIN (2008) : « le tableau de bord comme un instrument qui donne une information sur le futur, une valeur ajoutée qui éclaire les zones non atteintes par la comptabilité traditionnelle ».

Autrement dit

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions en vue d'atteindre les objectifs de performances.<sup>25</sup>

On distingue deux types de tableau de bords :

#### 3.1.1. Le tableau de bord financier

S'appuyant sur des données comptables, il regroupe un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de la situation financière de l'entreprise : ratios, soldes de gestion, etc. Il fournit une information globale sur l'entreprise que la périodicité de certains traitements comptables ne permet généralement d'obtenir qu'une ou deux fois par an.

#### 3.1.2. Les tableaux de bord de gestion parfois aussi appelés tableaux de bord de « pilotage »

Ils sont établis au niveau de chacun des centres de responsabilité de l'entreprise selon une périodicité beaucoup plus courte (semaine, mois). Ils comportent un certain nombre d'indicateurs caractéristiques de la performance du centre.

---

<sup>23</sup> (GERVAIS, 2005) Michel Gervais (2005), « Contrôle de gestion, éditions Economica, Paris », 816pages

<sup>24</sup> Alazard C., Sépari S., DECF, 5ème édition, « Contrôle de gestion, Manuel et applications, Dunod, 725pages, P591.

<sup>25</sup> Brigitte DORIATH, Op.cit., P 143.

### 3.2. Les objectifs du tableau de bord

#### 3.2.1. Obtenir des informations dans un délai très court

Le contrôle budgétaire nécessite la remontée de données comptables dont les délais d'obtention sont souvent trop longs pour permettre à l'entreprise de prendre suffisamment vite les mesures correctives nécessaires. Les informations fournies dans le tableau de bord doivent au contraire pouvoir être obtenues très rapidement pour permettre aux responsables de réagir immédiatement aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. Cette idée de « pilotage en temps réel » est à l'origine même du terme « tableau de bord ». S'il n'est pas toujours possible d'obtenir l'information en temps réel, du moins convient-il que sa périodicité soit compatible avec celle des décisions que les responsables ont à prendre aux différents niveaux de l'entreprise.

#### 3.2.2. Mettre en évidence certains paramètres de la compétitivité de l'entreprise

La comptabilité ne met pas en évidence tous les éléments de la compétitivité. Aujourd'hui par exemple, la qualité est considérée comme un facteur essentiel de la performance à tous les niveaux de l'entreprise. Mais il est difficile, voire impossible, de faire apparaître cette composante en comptabilité. Les coûts de la « non-qualité » sont généralement des coûts cachés. Dans un tableau de bord, on essaiera de définir des indicateurs de non-qualité, par exemple, un rapport entre un nombre de pièces mises au rebut et un nombre de pièces fabriquées. Contrairement donc au contrôle budgétaire qui ne raisonne que sur des valeurs, le tableau de bord pourra prendre en compte des éléments non monétaires : quantités, durées, etc.

On parle alors d'indicateurs physiques.<sup>26</sup>

### 3.3. L'élaboration du tableau de bord

#### 3.3.1. Le choix des indicateurs

Un tableau de bord est en principe associé à un centre de responsabilités (atelier, division commerciale, usine etc.)<sup>27</sup>

##### 3.3.1.1. Définition de la « mission » de ce centre (Raulet, 2007)

Par mission il faut entendre l'objectif de ce centre, la raison même pour laquelle il a été créé. EXEMPLE : Considérons le service de maintenance d'une société de services informatiques. Les clients chez qui la société a installé un système informatique (matériel et logiciel), font appel à ce service dès qu'ils rencontrent un problème dans l'utilisation de leur

---

<sup>26</sup> Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>er</sup> édition, P320.

<sup>27</sup> Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>er</sup> édition, P321.

système. Le service peut dans certains cas résoudre le problème par téléphone ; dans d'autres cas, le déplacement d'un technicien sur le site sera nécessaire. La mission du centre est donc ici le dépannage des clients.

### 3.3.1.2. Définition de ses critères de réussite

Les critères de réussite du centre sont les éléments en fonction desquels on pourra dire qu'il a plus ou moins rempli sa mission.

Sur notre exemple, on pourra définir les critères de réussite suivants :

– la qualité du diagnostic de panne : le service doit savoir identifier la véritable cause du problème afin de proposer la solution adaptée ;

– la rapidité de l'intervention et de la résolution du problème ; c'est là en effet un facteur de compétitivité essentiel pour des activités de ce type (maintenance, service après-vente, etc.);

– le coût de l'intervention ; il est de ce point de vue préférable que le problème soit résolu par téléphone. Ce n'est que dans le cas où une telle solution n'a pas été trouvée que l'on envisagera le déplacement d'un technicien.

### 3.3.1.3. L'association d'indicateurs à ces critères de réussite

Un indicateur sera donc une grandeur (absolue ou relative, monétaire ou non) permettant de mesurer le degré de satisfaction des critères de réussite précédemment définis.

On pourra associer à chaque critère, un ou deux indicateurs.

De préférence on calculera des indicateurs dont la valeur augmente avec le degré de satisfaction du critère de réussite.

## 3.4. Modèles de tableau de bord pour différentes fonctions de l'entreprise

Bien que le tableau de bord doive être adapté à la situation de chaque entreprise, on peut donner un certain nombre d'éléments que l'on retrouve le plus souvent dans les centres, selon la fonction à laquelle ils se rattachent : **approvisionnement, production, distribution, fonction financière.**

## Chapitre 1 le système de contrôle de gestion

---

**Tableau N° 1** : Tableau de bord du centre d’approvisionnement d’une entreprise

Critères de réussite	Indicateurs possibles
Satisfaction des besoins des services de production	Fréquence des ruptures de stock
Qualité des approvisionnements	Taux de pièces défectueuses
Minimisation des coûts de stockage	Stock moyen par matière ou rotation du stock
Qualité de la négociation	Taux de remise obtenu ou rapport entre prix négocié et prix catalogue

*Source* : Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>ème</sup> édition,

**Tableau N° 2** : Tableau de bord de centre de production d’une entreprise

Critères de réussite	Indicateurs possibles
Respect des programmes de fabrication	Rapport entre quantités produites et prévues
Respect des normes de qualité	Taux de pièces mises au rebut
Respect des normes de qualité	Rapport entre quantités produites et quantités de matières utilisées
Rendement machines	Production par heure machine

*Source* : Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>ème</sup> édition, P320.

## Chapitre 1 le système de contrôle de gestion

---

**Tableau N° 3** : Tableau de bord du centre de distribution

Critères de réussite	Indicateurs possibles
Satisfaction de la demande dans les délais annoncés	Pourcentage de ventes assuré dans les délais
Satisfaction des exigences de qualité	Ou délai réel/délai annoncé
Solvabilité de la clientèle	Taux de retours
Solvabilité de la clientèle	Taux d'impayés
Solvabilité de la clientèle	Taux de remise accordés
Solvabilité de la clientèle	Quantités vendues

*Source* : Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>ème</sup> édition,

**Tableau N° 4** : Tableau de bord financier

Critères de réussite	Indicateurs possibles
Disposer à tout moment des disponibilités	Solde de trésorerie
Nécessaires pour les règlements aux échéances prévues	En-cours d'escompte
S'assurer de la rentrée des créances aux dates prévues	Découvert bancaire
Minimiser les frais financiers	Montant des créances échues non réglées ; durée du crédit client
Gérer les excédents	Montant des charges financières
	Produit des placements de trésorerie

*Source* : Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>ème</sup> édition,

Enfin, nous retenons que le tableau de bord est un outil très utile pour le contrôle de gestion. Il permet :

- une décentralisation des décisions car il donne aux différents responsables les éléments d'informations nécessaires pour ces décisions ;
- une réaction rapide aux évolutions de l'environnement qui peuvent imposer de modifier certains choix tactiques ou stratégiques ;
- une évaluation de la performance des centres de responsabilités au vu de l'évolution de leurs indicateurs.<sup>28</sup>

#### 4. Le Balanced Scorecard

**Le Balanced Scorecard (BSC)** ou tableau de bord prospectif en Français a été créé dans le but de remettre en cause les systèmes d'évaluation classiques qui n'étaient centrés que sur la performance financière. Dans une étude réalisée en 1990, Kaplan & Norton mettent en lumière la baisse en pertinence du contrôle de gestion due au fait que les mesures de performances ne tenaient compte que des aspects financiers. Ils ont donc développé un outil qui prend en compte aussi bien des indicateurs financiers que non-financiers, à parts égales.

Le Balanced Scorecard regroupe 4 sections principales : **Le volet finance, le volet client, le volet des processus internes et enfin celui de l'apprentissage organisationnel.**

- ❖ **Perspective financière** : mesure le niveau et l'évolution des indicateurs de performance financière, Comment satisfaire les actionnaires ?
- ❖ **Perspective client** : on évalue ce qui est susceptible d'apporter de la satisfaction aux clients et répondre à leurs besoins. Quels apports pour les clients ?
- ❖ **Perspective de processus internes** : On recherche l'efficacité dans la gestion des processus et opérations pour déboucher sur un avantage concurrentiel. Comment améliorer les processus ?
- ❖ **Perspective d'apprentissage organisationnel** : La manière dont on manage les ressources humaines dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques. Comment piloter l'organisation pour plus de performance ?

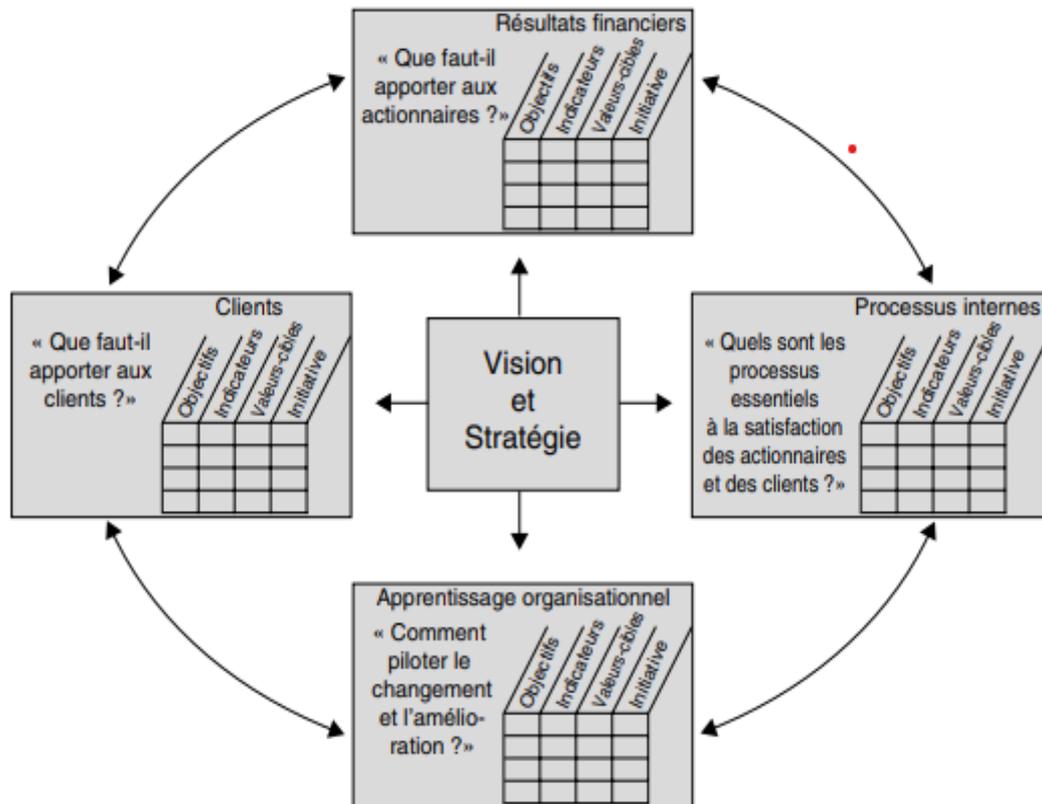
Le tableau de bord prospectif est donc utilisé par les dirigeants et managers dans le but de s'assurer que les actions menées dans l'entreprise suivent les objectifs de l'entreprise à long terme.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Christian GOUJET et Christian RAULET, « comptabilité de gestion, 7<sup>er</sup> édition, P324.

<sup>29</sup> Loning .H ALL, « contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, 3<sup>er</sup> édition, "P158.

Figure N° 4 : Le tableau de bord prospectif



Source : Robert S. Kaplan et David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », *Harvard Business Review* (janvier-février 1996), p. 76. Reproduction autorisée.

Source : *Le tableau de bord prospectif*, R.S.Kaplan & D.P.Norton, 1998

### 5. Le contrôleur de gestion

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la gestion et de son environnement en élargissant son champ d'action.

#### 5.1. Le rôle actuel du contrôleur de gestion

##### 5.1.1. Les missions actuelles

**Tableau N° 5** : Le rôle du contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôle
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : Claude Alazart & Sabine Sépari, « contrôle de gestion », 2<sup>es</sup> édition, P29.

Il est possible de lister ses missions actuelles.

Le contrôleur de gestion, dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions s'élargir auprès des acteurs et de toute l'organisation ; c'est pourquoi il est possible de synthétiser ses rôles actuels autour de trois axes :

- **Information** ⇒ fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte
- **Acteur** ⇒ communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion.
- **Organisation** ⇒ aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans les changements à mettre en œuvre.

Ses qualités de communicateur et de pédagogue sont alors essentielles :

➤ Communiquer avec clarté :

- Des informations fiables, pertinentes, utiles à tous les acteurs à tous les niveaux de l'organisation ;
- Les évolutions nécessaires à mettre en œuvre,
- Les outils de résolution de problème pour aider à améliorer le pilotage,
- Pour faciliter le dialogue entre les acteurs ;

➤ Expliciter avec rigueur

- Les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise pour justifier les orientations choisies,
- Les résultats et les écarts observés pour en analyser les causes et réfléchir à des solutions, •
- L'accompagnement des changements à mettre en place.

Au total, le contrôleur de gestion n'est plus seulement fournisseur d'information mais aussi animateur de processus.<sup>30</sup>

### 5.1.2. Les qualités du contrôleur de gestion

Un tableau « idéal » des qualités du contrôleur de gestion est dressé par Bouin et Simon

**Tableau N° 6** : les qualités du contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualités humaines</li> <li>• Fiable, clair</li> <li>• Cohérent</li> <li>• Capable de synthèse</li> <li>• Faisant circuler l'information sélectionnée</li> <li>• Maîtrisant les délais</li> <li>• Connaissant les outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morales : honnêteté, humilité</li> <li>• Communicantes : dialogue, animation, formation, diplomatie, persuasion</li> <li>• Mentales : ouverture, critique, créativité</li> <li>• Collectives : écoute, accompagnement, implication</li> <li>• Sociales : gestion des conflits</li> <li>• Entrepreneuriales : esprit d'entreprise</li> </ul>

*Source : Claude Alazart & Sabine Sépari, « contrôle de gestion », 2<sup>er</sup> édition, P30.*

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, tourné vers l'avenir.

## 6. L'implantation du contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion sont identiques pour toutes les entreprises, quel que soit leur secteur ou leur taille : aider, coordonner, suivre et contrôler les décisions et les

---

<sup>30</sup> Claude Alazart & Sabine Sépari, « contrôle de gestion », 2<sup>er</sup> édition, P29.

actions de l'organisation, pour qu'elle soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Mais la mise en place des outils et des procédures varie selon les entreprises.

### 6.1. Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises

La place que doit occuper le contrôle de gestion dans l'organigramme de l'entité dépend de la taille de cette dernière, de son degré de décentralisation, de la place des autres fonctions et en particulier de la fonction financière, la taille étant un facteur décisif.

### 6.2. La place de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises

Le contrôle de gestion doit aider les responsables fonctionnels « aide à la prise de décision » ; et opérationnels « contrôle de l'action ».

Dans la plupart des grandes entreprises, le choix de la position du contrôle de gestion se fait entre deux possibilités :

- Une position fonctionnelle : soit le contrôle de gestion est intégré à la fonction financière, soit il est indépendant si l'entreprise est très grande. Il est donc une fonction comme une autre, au-dessous de la direction générale.
- Une position de conseil : directement rattachée à la direction générale, le service contrôle de gestion décentralisée travaille à tous les niveaux de la structure, puis globalise les informations.

#### 6.2.1. La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des PME

Le rôle de contrôle de gestion dans une PME est identique et tout aussi important que dans une entreprise plus grande.

La position dans l'organigramme sera fonction du nombre de personnes et des services mis en place :

- C'est peut-être le comptable chargé de la comptabilité générale et analytique qui élabore les budgets et utilise les techniques du contrôle.
- Ça pourrait être le dirigeant si l'entité est petite, ou s'il souhaite coordonner et suivre lui-même les activités.

La réalité des entreprises est loin de correspondre aux démarches théoriques proposées pour le contrôle de gestion. Si la comptabilité générale existe dans les entreprises, la comptabilité analytique apparaît peu fréquemment, et le contrôle de gestion encore moins.

### 6.2.2. Champs d'application du contrôle de gestion

La maîtrise de la performance nécessite de nombreuses interactions entre les différentes fonctions dans l'entreprise, telles que la direction générale, la direction commerciale, la direction financière et la direction des ressources humaines.

### 6.2.3. Le contrôle de gestion et stratégie

La stratégie est déterminée par la direction générale. Cette dernière précise vers quelle direction l'entreprise doit se diriger à long terme. La formulation d'une stratégie est un préalable indispensable à la mise en place d'un contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion intervient à deux niveaux :

- ❖ En amont, pour éclairer les choix stratégiques. Il est courant, par exemple que les services du contrôle de gestion soient sollicités dans le cadre d'achat d'une entreprise pour analyser le plan d'affaire de l'entreprise cible.
- ❖ En aval, pour s'assurer que la stratégie est bien mise en œuvre à l'échelle de l'entreprise. Le contrôle de gestion organise alors le suivi au moyen d'indicateur propre à chaque stratégie. Dans le cas de croissance externe par exemple, il est très important de suivre la progression de l'intégration des systèmes d'information et du personnel.

### 6.2.4. Le contrôle de gestion et marketing

Le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité des actions de marketing, en fournissant régulièrement des informations sur les ventes exprimées en volume et en valeur, et sur les marges par produits ou par circuit de distribution. Outre le suivi de ces indicateurs de marketing, le contrôle de gestion aide les responsables de la fonction marketing à améliorer leurs performances, en les assistant dans l'élaboration de leur budget et leurs plans d'actions.<sup>31</sup>

### 6.2.5. Le contrôle de gestion et finance

Le contrôle de gestion et la finance sont deux disciplines non seulement tournées vers le passé, mais également vers l'avenir. En (Alain Burlaud, 2014) particulier l'étude de la rentabilité des investissements de toute nature est menée conjointement par le contrôle de gestion

---

<sup>31</sup> 1 Alain Burlaud ; Georges Langlois ; Michel Bringer ; Carole Bonnier ; « DCG11 Contrôle de gestion », 672pages, P21-22.

La première fonction sélectionne, conçoit le modèle et les critères de choix à appliquer (valeur actuelle, taux interne de rentabilité...), tandis que la seconde fonction assiste les opérationnels pour la prévision et la sélection des données pertinentes.

Enfin l'ensemble de la démarche prévisionnelle (plans stratégique et opérationnel, budget) réalisée par le contrôle de gestion a un impact non négligeable en matière de communication financière de l'entreprise.<sup>32</sup>

### 6.2.6. Le contrôle de gestion et GRH

« Le contrôle de gestion interfère avec la fonction des ressources humaines, principalement quant à l'organisation des entreprises et à la rémunération du personnel. En effet, le contrôle de gestion intervient dans le découpage de l'entreprise en entités plus ou moins autonomes. Dans les grandes entreprises, on peut distinguer deux cas de rattachement, soit la fonction est liée directement à la direction générale, soit elle dépend d'une direction à dominante financière.

On peut généraliser la nature de cette relation en soulignant que le contrôle de gestion :

- Utilise les services ou les données produites par les différentes fonctions de l'entreprise.
- Elabore des indicateurs spécifiques à chaque fonction afin d'éclairer les divers aspects de la performance et de son pilotage. Ces relations montrent que le contrôle de gestion est une fonction transversale de support.

Cette section nous a permis de donner un aperçu global sur le contrôle de gestion, où ce dernier effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables de l'entreprise à la prise de décision.

Il s'agit donc d'un travail de conseil et d'assurance du contrôleur de gestion, pour concevoir, développer et faire fonctionner certains dispositifs d'informations que d'autres personnes utiliseront pour effectuer le contrôle économique des activités placées sous leur responsabilité. Ainsi, la place de

---

<sup>32</sup> 2 Alain Burlaud ; Georges Langlois ; Michel Bringer ; Carole Bonnier ; « DCG11 Contrôle de gestion », 672pages, P19-20.

## Chapitre 1 le système de contrôle de gestion

---

cette fonction dans l'organisation diffère beaucoup d'une entreprise à une autre, surtout en fonction de la taille, le type et la spécificité de cette dernière.

Et enfin, pour maîtriser la performance, il est primordial de mettre l'accent sur la relation étroite entre le contrôle de gestion et les différents services de l'entreprise, tels que la fonction stratégie, la fonction marketing, la fonction finance et la fonction GRH. Il est évident que le développement de l'entreprise ne saurait être réalisé en l'absence d'un contrôle de gestion approprié.

Le contrôle de gestion pourra donc être ainsi un facteur de performance de l'entreprise, et ceci fera l'objet de notre prochaine section.

### Section 3 Le contrôle de gestion vers la performance de l'entreprise

Les dirigeants de l'entreprise ont comme rôle principal d'atteindre les objectifs fixés. Un de leurs objectifs est la performance de leur entreprise.

Dans cette section nous allons à présent tenter de comprendre en quoi le contrôle de gestion peut-il directement influencer sur la performance globale des entreprises. Pour cela nous allons dans un premier temps définir la notion de performance puis nous verrons ensuite le lien avec le contrôle de gestion.

#### 1. Le concept de la performance

Dans le langage courant, la performance évoque à la fois la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, voire le succès. Cette approche s'inscrit également dans la lignée de celle retenue par le Dictionnaire encyclopédique du Grand usuel Larousse qui confère à l'adjectif « performant » l'explication suivante : « qui obtient des résultats remarquables ont eu égard aux moyens mis en œuvre »

La performance est donc la résultante d'un triangulaire objectif, moyen, et résultat.

#### 1.1. Etymologie

Etymologiquement, le mot performance vient de l'anglais performance, dérivé du verbe « to perform » qui a un double sens. Premièrement il fait référence à la réalisation d'un exploit et d'un autre côté il renvoi directement à un accomplissement.

##### 1.1.1. Définitions :

Dans le domaine de la gestion, la performance reste une notion assez floue et elle est utilisée en contrôle de gestion que dans le sens de sa traduction étymologique anglaise. On retrouve ainsi les notions de mesure, évaluation et estimation de la performance. On peut d'ailleurs caractériser la performance d'une entreprise comme « le niveau de réalisation des résultats par rapp (Bourguignon, 1996)ort aux efforts engagés et aux ressources consommées ».

Des nombreux auteurs ont tenté de définir cette notion :

- **Pour Bourguignon 1998<sup>33</sup>** la performance tourne autour de 3 parties :
  - La performance-SUCCESS : Lorsque l'on associe la performance avec le succès, il y a donc un jugement de valeur par rapport à un point de repère donné.

---

<sup>33</sup> 14 Annick Bourguignon, « Définir la performance : une simple question de définition ? », dans performance et ressources humaines, Paris 1996, 240 pages, P18-31

- La performance-RESULTAT : Il s'agit là de rendre compte simplement du résultat obtenu à la suite d'une action, sans jugement de valeur.
- La performance-ACTION : Elle signifie simplement une action ou un processus mis en place.
- **D'après Giraud & al<sup>34</sup>** : La performance illustrerait un capitaine contrôlant son navire en assumant la responsabilité des manœuvres et actions entreprises à bord.

Métaphore Nautique : Si le marin était un père de famille en promenade, la bonne marche de son bateau consisterait avant tout à arriver à bon port en garantissant la sécurité de son équipage ( sa petite famille ) avec une ambiance chaleureuse et conviviale à bord<sup>35</sup> ; en revanche, s'il était Skipper d'un voilier engagé dans une compétition de haut niveau, les effets seraient appréciés en des termes radicalement différents : il s'agira donc de dominer la course et ses concurrents pour tenter de remporter la course ; et les détails prendront une importance majeure, alors qu'ils seraient relativement secondaires dans la configuration du père de famille. Sauf que dans les deux cas une performance est bien atteinte, mais sa nature est diamétralement différente de par l'inégalité de l'environnement des deux marins et surtout de par la différence des objectifs à atteindre.

- **D'après Albanes (1978)<sup>36</sup>**, la performance est la raison des postes de gestion, elle allie l'efficience et l'efficacité.
- **Pour Marchesnay (1991)<sup>37</sup>**, la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du budget.
- Et enfin pour Philippe Lorino (1997)<sup>38</sup>, est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur et coût.

De tous ce qui précède, il apparaît que la perfor (Bessire, 1999) (Giraud-F, 2009)mance est associée à la not (Albanes, 1978) (Marchesnay, 1991) (Lorino, 1997)ion d'efficacité, d'efficience et d'économie. D'où la conclusion que, la performance est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

---

<sup>34</sup> Bessire-D. (1999), « Définir la performance, CREFIB. Association Francophone de comptabilité. 1999

<sup>35</sup> Giraud-F-Saumplic-O-Naulleau-G. (2009), « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » 2eme édition Collection Business Gualino.

<sup>36</sup> Albanes (1978) « Efficacité des gestionnaires et des organisations »,310 pages, P157.

<sup>37</sup> Marchesnay, « Economie d'entreprise », Eyrolles 1991, 110pages, P38.

<sup>38</sup> Philippe Lorino, « Méthodes et pratiques de la performance, le guide de pilotage », Editions d'organisation 1997, 512pages, P18.

### 1.1.2. Notion d'efficacité

L'efficacité c'est de réaliser ses objectifs comme atteindre une augmentation de son chiffre d'affaires de 10% qui était un objectif annuel. L'efficacité rapproche les résultats obtenus des objectifs fixés, elle n'est pas appréhendée au niveau de l'entreprise vue dans sa totalité mais en distinguant trois types de mesures complémentaires, efficacité économique, sociale et organisationnelle. Bien que cette dernière fasse plus particulièrement référence au fonctionnement de la structure, nous considérons que ces trois aspects de l'efficacité constituent des sorties du système entreprise<sup>39</sup>.

### 1.1.3. L'efficience

L'efficience est la qualité de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés, donc elle « maximise la quantité de la production obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée ».

A la différence de l'efficacité, l'efficience renvoie à l'atteinte des objectifs avec le minimum de coût, d'énergie et de temps possibles.

Pour STERN et EL-ANSARY, l'efficience englobe deux concepts :

- La productivité : Optimisation des ressources physiques mises en œuvre ;
- La rentabilité : Optimisation des ressources financières mises en œuvre.

### 1.1.4. Notion de pertinence

La notion de pertinence reste très subjective et difficile à mesurer. Toutefois, on pourra admettre que la pertinence est la conformité des moyens et des actions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné. Autrement dit, être pertinent c'est atteindre efficacement et d'une manière efficiente l'objectif fixé.

### 1.1.5. Notion d'économie

Par économie, on entend les conditions dans lesquelles on acquiert (Kalika, 1995) des ressources humaines et matérielles. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et au coût le plus bas possible.

On peut ajouter que la performance oblige à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains,

---

<sup>39</sup> Kalika M. (1995), « Structures d'Entreprises Réalités, déterminants performances » (1995. P11)

physiques et financiers de la gestion. Le gestionnaire doit donc rechercher la performance globale, qui intègre plusieurs niveaux d'évaluation :

- Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité.
- Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût.
- Pour la finance, c'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières.

### 2. La typologie de performance

La performance est un mot à la mode, c'est une notion présente dans tout type d'organisation.

Il existe plusieurs types de performance au sein des organisations :

#### 2.1. La performance financière :

La performance financière constitue, malgré les contestations dues aux divers scandales financiers enregistrés et en dépit de l'émergence de la gouvernance partenariale, la pierre angulaire du modèle anglo-saxon de gouvernance des entreprises. Elle est vécue comme la mesure principale de la réussite des dirigeants, dans leur relation d'agence avec les actionnaires. Ils sont sommés, désormais, à maximiser la création de valeur actionnariale dans une optique de long terme (Jensen 2 000). Cela passe par la réduction des coûts d'agence résultants des conflits d'intérêt entre managers et actionnaires. Voilà ce qui nous conduit inéluctablement, aux choix à effectuer en matière de politique financière.

Cette dernière embrasse les politiques d'investissement, de financement, de dividende, d'endettement et d'augmentation de capital.<sup>40</sup>

#### 2.2. La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et de Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. La performance organisationnelle est définie par M. kalika, comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celle-ci ne soient ressentis d'un

---

<sup>40</sup> Youssef Bouazzama, « Journal social sciences et organisation management, P3

point de vue économique » kalika qui est professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité ;
- La qualité de la circulation d'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation ;
- La flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

### 2.3. La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se différencier de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité de ses produits, l'adoption d'un marketing original ou l'adoption d'une technologie de fabrication plus performante.

Donc, nous pouvons définir la performance stratégique comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable

La performance stratégique est associée à :

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis ;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

### 2.4. La performance Humaine

La performance humaine au sein des organisations est directement corrélée au comportement et les performances de l'individu au sein de l'entreprise. Bientôt, une partie précieuse de la performance de l'organisation est issue du comportement de l'employé ou le personnel dans l'exécution d'une tâche ou par rapport à la norme attendue. Ainsi, basé sur les

pensées de l'auteur, on peut dire que les employés de la compagnie sont les sources qui produisent des résultats, parce qu'il est entendu que les résultats individuels de chaque membre de cette société, servira le résultat global de l'entreprise.

Alors qu'à l'ère de l'organisation Taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, on exige de lui aujourd'hui une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Ceci se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation. La performance humaine passe alors par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les salariées et l'entreprise.

Pour M. Lebas, la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des salariés, c'est-à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.<sup>41</sup>

### 3. Les indicateurs de la performance ou (KPI)

Les indicateurs de performance (aussi appelés KPI) sont des outils de mesure permettant de mettre en évidence l'efficacité réelle d'une entreprise, par rapport aux prévisions.

Un service, un département ou un processus seront qualifiés de performants, si les objectifs qui lui ont été fixés sont atteints. Pour qu'un dirigeant puisse suivre amplement ses objectifs et gérer au mieux sa performance, il devra identifier ses indicateurs de performance.

Un indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un acteur individuel, ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif, ou devant lui d'en évaluer les résultats.

Il n'est pas nécessairement un chiffre, il peut être un jugement qualificatif, un signe binaire, une représentation graphique, ...

---

<sup>41</sup> 1 M. LEBAS « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe ». Groupe HEG. Paris, 1998.

Ces indicateurs sont des outils de gestion élaborés, réunissant une série d'information sur :

- Définition des ambitions
- Choix de la stratégie
- (LEBAS.M, 1998) Définition des objectifs stratégiques
- Affectation des ressources
- Choix des indicateurs stratégiques
- Pilotage de la performance opérationnelle

**C'est grâce à ces indicateurs que les managers opérationnels peuvent :**

- Voir si les résultats de leur service sont alignés avec les attentes
- Détecter des éventuels écarts entre prévisions et réalité
- Prendre des décisions pour aligner au mieux les opérations avec les attentes stratégiques
- Mettre en place des plans d'action pour éliminer les sous-performances et répliquer les surperformances

Les indicateurs de performance sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Mais il arrive également que la performance n'est appréciée que par une seule variable du type chiffre d'affaires, de part de marché.

Les principaux indicateurs de performance peuvent être liés suivant sept fonctions de l'entreprise : fonction finance, fonction personnelle, fonction marketing, fonction production, fonction achat et stockage, fonction recherche et développement, et fonction relation publique. Ces dernières peuvent montrer que les résultats demandés sont atteints. Toutefois, ils ne permettront pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la trajectoire.

#### **4. Les mesures de la performance**

Plusieurs auteurs nous offrent leur appréhension respective de la mesure de la performance :

- ❖ Morin, Savoie A., Beaudin G.<sup>42</sup>, eux ils nous apprennent quatre approches pour déterminer la performance :
  - **L'approche économique** qui n'est autre que l'atteinte des objectifs tant financiers qu'économiques.
  - **L'approche sociale**, qui concerne la dimension humaine de l'organisation mesurée par la cohésion au sein de l'entité considérée.
  - **L'approche systémique**, qui est la capacité de l'organisation, l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise.
- ❖ **Robert Kaplan et David Norton**<sup>43</sup>, proposent face au choix des indicateurs de mesure financier et opérationnel, un nouveau système de mesure : le tableau de bord prospectif. Celui-ci offre aux managers un cadre global pour traduire les objectifs de l'entreprise en un ensemble cohérent de mesures de la performance. Le TBP apporte un plus par rapport aux outils traditionnels.
- ❖ **Christian Marmuse**<sup>44</sup>, propose trois axes de mesure sur l'appréciation de la performance : la **mesure économique**, les **indicateurs de l'efficacité sociale** et le **domaine organisationnel**.
- ❖ **R. Brennemann et Separi** (2001)<sup>45</sup>, ils ont précisé que la performance se traduit par l'interdépendance de l'efficacité, l'atteinte des objectifs fixés par rapport à l'environnement et de l'efficience, la gestion optimale des ressources. Et cette précision fait penser que de multiples variables tant qu'internes qu'externes à l'organisation doit être combinée pour atteindre cette performance.

### 5. La relation contrôle de gestion et performance

La performance évolue avec le temps. Le monde bouge et la population devient de plus en plus exigeante, ce qui peut compromettre la performance de l'entreprise. Heureusement, la réponse essentielle à un moment donné pour piloter l'organisation est le contrôle de gestion. Ce dernier peut aider au pilotage permanent, donnant en temps réel des indicateurs de performance pour orienter les décisions stratégiques.

---

<sup>42</sup> Morin, Savoie André, Beaudin Guy, « L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures (1994) », éditeur : Gaëtan Morin, 158pages.

<sup>43</sup> Robert Kaplan et David Norton, « Le tableau de bord prospectif », Editions d'Organisation, 2003, 312pages.

<sup>44</sup> Christian Marmuse, « Politique générale, éditions Economica 1992 », 592 pages.

<sup>45</sup> Brennemann Rudolf et Separi Sabine, « Economie d'entreprise, Dunod Paris 2001 », 452pages, P133

## Chapitre 1 le système de contrôle de gestion

---

D'après Demeestère<sup>46</sup>, le pilotage est une démarche de management qui relie stratégie et action opérationnelle, et qui s'appuie au sein d'une structure, sur un ensemble de systèmes d'informations comme les plans, les budgets, les tableaux de bord, la comptabilité de gestion, qui constituent le contrôle de gestion. De ce fait, l'auteur a souligné que le contrôle de gestion aide à piloter l'efficacité, c'est-à-dire, à gérer les facteurs clés de compétitivité par un ensemble de décisions et d'actions stratégiques ; et à piloter l'efficience, c'est-à-dire, gérer les moyens opérationnels pour atteindre les objectifs fixés, donc maîtriser les facteurs clés de l'équilibre financier. (Morin, 1994) (Norton, 2003) (Marmuse, 1992) (Sabine, 2001)

---

<sup>46</sup> René Demeestère, P. Lorino, Nicolas Mottis, « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Nathan 2002 », 251pages, P202

### Conclusion du Chapitre 1

Au terme de notre étude, nous pouvons conclure que nombreuses sont les théories qui confirment la nécessité du contrôle de gestion au service de toute organisation.

Le système du contrôle de gestion a connu un étonnant développement avec notamment l'apparition et la diffusion de l'activity based costing, de l'activity based management, du balanced scorecard, du tableau de bord prospectif. Ces outils ont vocation à attirer l'attention des managers quel que soit leur niveau hiérarchique.

Le contrôle de gestion permet de répondre aux besoins d'informations des responsables dont les exigences changent en fonction du contexte économique et social.

Les outils du contrôle de gestion permettent une vérification globale de l'entreprise. Ils servent à collecter, traiter et analyser les données en information.

Le contrôle de gestion est au cœur du processus de suivi de la performance et contribue ainsi à son amélioration. Il aide les managers à atteindre leurs objectifs.

Enfin, nous soulignons que le contrôle de gestion est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il permet d'anticiper les risques, il assure le fonctionnement des activités leur efficacité et leur efficience.

## **Chapitre 2 Le management opérationnel**

### **Introduction du chapitre 02**

Dans un monde où le système néo-libéral a triomphé, les modes managériaux ont gagné en précision, en exigence, en planification, en reporting... La logique de l'efficacité économique est à l'œuvre, sans faiblesse, sans état d'âme. Néanmoins, la « magie relationnelle » doit être conservée en tant que valeur mais aussi gage de performance collective.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder qu'est-ce c'est que le management opérationnel : sa définition, son objectif, sa typologie, les outils du manager opérationnel ainsi que sa relation avec le contrôle de gestion.

### Section 1 Cadre théorique du management opérationnel

Pour commencer cette partie dans laquelle nous allons analyser l'influence du management opérationnel sur la performance des entreprises, il convient tout de définir les concepts clés du management et du manager.

#### 1. Définitions du management et du manager

Il n'y a pas une définition universelle du management, plusieurs auteurs ont tenté de définir par rapport à leur positions et expériences :

- Pour **H. Fayol 1916**, qui est reconnu comme le premier théoricien du management, estime que l'administration de l'entreprise consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Il définit le management comme un exercice de contrôle.
- Pour **F. Taylor**, le management est l'art de savoir quoi faire, quand faire, et voir que cela s'effectue de la meilleure manière à moindre coût.
- **R. A. Thiétart** le définit comme « l'action ou l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler<sup>47</sup> ».
- **Selon Peter Drucker** (1989) : « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance »
- **Pour Yves Evrard** (1993) : le management se définit comme « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ».
- **S. Robbins et al** (2014) définissent les managers comme les personnes coordonnant et dirigeant dans une organisation les activités des autres (des employés et des responsables de niveaux inférieurs) soient en monde hiérarchique soit en monde transversal dans le but de les aider à accomplir leurs tâches. (S. Robbins, D. Decenzo, M. Coutler Et C C Ruling. 2014).

---

<sup>47</sup> Samuel Josien & all, « l'essentiel du management des entreprises », 3<sup>es</sup> édition, P19

### 1.1. Définitions du management opérationnel

Le management désigne les opérations de direction, de mobilisation et de contrôle des équipes dans une entreprise.

Le management opérationnel est un type de management qui s'intéresse uniquement à la gestion quotidienne des activités d'une entreprise, d'une unité, d'un service ou d'un magasin. Les décisions sont prises à court ou à moyen terme.

### 1.2. Les caractéristiques du management opérationnel (MP)

#### Qui fait le management opérationnel ?

Le management opérationnel est du ressort des responsables intermédiaires.

Les décisions de management opérationnel ne sont pas prises par la direction (la direction s'intéresse au management stratégique), ni par les employés (les employés exécutent les décisions du management opérationnel).

**Exemple** : Les chefs d'un magasin, les chefs de service, les managers d'équipe dans une entreprise.

#### Quand est-ce que le management opérationnel se fait ?

Une décision de management opérationnel a des conséquences rapides sur le cours des activités d'un magasin, d'un service ou d'une entreprise. Son horizon de décision est le court ou le moyen terme.

Les décisions de management opérationnel sont prises quotidiennement.

De nombreuses décisions dans les entreprises sont prises au niveau du management opérationnel. Ces décisions sont réversibles dans la majorité des cas.

#### A quoi s'intéresse le management opérationnel ?

## Chapitre 2 Le management opérationnel

---

Le management opérationnel s'intéresse aux activités quotidiennes du magasin, du service ou de l'entreprise. Les décisions ne concernent qu'une partie des employés d'une société.

**Exemples :** Recrutement d'un nouveau vendeur, décision d'un planning.

### 1.3. Les objectifs du management opérationnel

- **Composition d'équipe**

Le manager opérationnel a comme première mission de composer une équipe qu'il va diriger au quotidien.

Il peut, pour cela, avoir recours à un recrutement extérieur ou à la promotion interne.

Un manager opérationnel est un chef d'équipe ou un chef de service.

- **Direction de l'équipe**

Le management opérationnel a la charge de motiver, de fédérer et de conduire les équipes dans la direction demandée par la direction à travers le management stratégique.

Un manager opérationnel doit faire preuve de leadership.

Exemple : Mises en place de primes au résultat pour motiver les ventes d'un magasin.

- **Contrôle des résultats**

La dernière partie du management opérationnel consiste à contrôler les résultats obtenus par l'équipe managée. Il s'agit d'analyser les performances des équipes. Pour cela, de nombreux outils existent.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> <https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/596939/management-operationne>

### 2. Les causes essentielles d'inefficacité quotidien du management opérationnel sur le contrôle de gestion

Pour définir et décrire le plus précisément possible le management opérationnel, nous allons tout d'abord faire apparaître les causes essentielles d'inefficacité au sein d'une unité pour, dans un deuxième temps, éclairer les principes du management opérationnel.

#### ❖ Les sources d'inefficacité au sein d'un groupe de travail

Nous avons constaté que toute organisation génère des risques de conflits entre les personnes et des dysfonctionnements. Lorsque ces conflits apparaissent, ils peuvent toujours être rattachés à une des trois manifestations suivantes :

- **La démotivation,**
- **La rivalité,**
- **L'opposition de systèmes de valeurs.**

**La démotivation** n'est pas, comme on le croit trop souvent, synonyme d'insuffisances de travail graves. La démotivation est avant tout, un climat, une ambiance, une manière d'être où la négativité, le cynisme, le manque de foi vis-à-vis de son responsable, de son entreprise et de l'avenir, sont légion ! La critique systématique de ses pairs, supérieurs hiérarchiques ou dirigeants est alors de règle.

**La rivalité** procède d'une mécanique différente. L'individu ou le clan met toute son énergie à faire opposition, à casser les efforts des « adversaires » réels ou fantasmés. En définitive, que l'on soit payé par la même entreprise n'a plus aucune importance, on parvient même à l'oublier. Il ne faut pas confondre cette notion avec le concept de compétition qui, lui, renvoi plutôt à une émulation, à un concours entre les membres de l'entreprise, pour être le premier, c'est-à-dire celui qui apportera la plus grande contribution aux résultats de celle-ci.

**L'opposition de systèmes de valeurs** nécessite un plus large développement. Toute organisation sociale, toute collectivité humaine secrètent leurs règles propres, leurs systèmes d'évaluation et de jugement.

## Chapitre 2 Le management opérationnel

---

Ces idéaux hiérarchisés, dont l'agencement et la nature peuvent varier d'une organisation sociale à l'autre, constituent le système de valeurs.

Si la notion de systèmes de valeurs représente ce qui donne un sens à l'action collective d'une société ou d'une ethnie, le concept peut être transposé au fonctionnement d'une entreprise

Initialement, le système de valeurs d'une entreprise était composé des valeurs dominantes du fondateur ou du dirigeant le plus manquant par ses qualités, ses défauts ou son charisme. Aujourd'hui, les sciences sociales identifient des systèmes de valeurs particuliers à chaque entreprise et parlent d'une culture d'entreprise, qui se reproduit indépendamment des dirigeants actuels.

Il est donc nécessaire qu'un accord existe sur quelques valeurs clés dans l'entreprise, formant ainsi une sorte de consensus et de cohésion autour des politiques et des plans définis par les dirigeants. Il convient de noter que ces trois manifestations conflictuelles sont latentes dans toute collectivité. Comment expliquer que, dans certaines unités, elles sont dépassées, régulées, sources de différences générant créativité et dynamisme alors que, dans d'autres, elles conduisent aux guerres, aux querelles, à l'entropie et à l'inefficacité ?

La cause de ces tensions doit être recherchée au cœur même du fonctionnement de l'unité en question. Les unités, qui connaissent ces types de manifestations conflictuelles, présentent toujours au moins l'un des dysfonctionnements suivants :

- *dysfonctionnements concernant la fonction prévision,*
- *dysfonctionnements concernant la fonction organisation,*
- *dysfonctionnements concernant la fonction de coordination,*
- *dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle.*

### **2.1. Dysfonctionnement concernant la fonction prévision**

*Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs qui la composent*

Le premier rôle d'un responsable est de rester en état de vigilance, de faire la chasse aux non-qualités, qu'elles se situent dans un contexte externe (non-satisfaction des clients) ou dans un contexte interne (errements de fonctionnement et incompétences des collaborateurs). Cette attention permet de garantir la pérennité de l'unité, son ambition, sa fierté. Sans elle, l'unité sombre dans une triste routine, dans la répétition des mêmes recettes et procédés éculés. Démotivations, remise en cause de l'autorité et de la compétence du responsable, guerre entre les « anciens » et les « modernes » sont le juste lot de cette carence.

*Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés*

Ici nous voulons insister sur l'importance des trois qualificatifs :

- **La clarté** : un objectif vague dans sa formulation et/ou sa nature correspond à un but inatteignable (être plus rentable ou plus efficace), à un vœu pieux ;
- **La pertinence** : pourquoi cet objectif plutôt qu'un autre ? Pourquoi cette quantification et pas une autre ? Sur quels éléments incontournables de diagnostic et/ou analyse d'un dysfonctionnement repose-t-il ?
- **L'adhésion** : s'il laisse indifférent, l'objectif a raté sa cible. Il est tout au plus celui du chef ou du patron, en aucun cas, un challenge intimement vécu que l'on se donne à soi-même.

Un objectif, ni clair, ni pertinent, ni accepté, n'est rien : il n'existe pas. Cette situation entraîne, en fonction de la sensibilité de chaque collaborateur, soit une désaffection, soit des rivalités (quand on ne sait pas où on va, autant être le premier), soit la création pure et simple d'objectifs parasites, chacun se donnant une direction propre pour combler un vide.

### **2.1.1. Absence d'indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives**

Est-on capable de savoir, tous les soirs, en sortant de son bureau, si on a bien ou mal travaillé sans même l'ombre d'une remarque de son responsable ? Sur quels points indiscutables est-on évalué ? L'absence d'indicateurs de mesure des performances n'est pas encore le pire ; l'incohérence et l'infaisabilité sont plus encore déroutantes. Il faut faire « vite » et « bien ». La rapidité laissera toujours des zones de non-qualité et la qualité totale aura un prix : le temps passé.

### **2.2. Dysfonctionnements concernant la fonction organisation**

#### **2.2.1. Mauvaise définition des tâches**

Qu'a-t-on exactement à faire ? Quel est notre rôle et sur quelle hiérarchisation de nos activités et de nos tâches pouvons-nous arbitrer nos priorités ?

L'hésitation, quant à la raison d'être de son poste de travail et aux actions à mettre en œuvre pour la réaliser, conduit là encore à des comportements différents : oisiveté, rivalités à propos de zones floues ou de chevauchement avec les tâches d'autres membres de l'équipe, vision très personnelle de son rôle, de sa fonction dans l'unité de travail, dont la sanction est presque toujours la non-réalisation de certaines activités parfois essentielles.

#### **2.2.2. Mauvaise répartition des tâches**

Elle conduit à des déséquilibres patents au niveau de la charge de travail des collaborateurs ayant même statut et emploi. Tout responsable a une tendance naturelle à proposer des activités et missions nouvelles au collaborateur en qui il a le plus confiance, ce faisant, il s'ôte un souci de l'esprit, étant sûr de la qualité de la réalisation des tâches confiées. Dans un premier temps, le collaborateur est complice, il ressent cela comme un signe de confiance, une valorisation de sa fonction. Ainsi le manager créera une équipe à deux vitesses et ne s'occupera que des collaborateurs les plus compétents. Beau résultat qui conduira inévitablement aux conflits que nous avons décrits.

#### **2.2.3. Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées**

Nous sommes là dans un monde poussiéreux où le vent de la modernité n'a pas soufflé. Il faut dix signatures pour une dépense, cinq contrôles pour une microdécision, copie à cinquante interlocuteurs pour une note de service de troisième importance. Le monde a changé, les clients ont changé, les produits et services ont changé, les méthodes et les procédures sont restées immobiles et même, parfois, se sont enrichies à loisir, se sont raffinées au gré d'une complexification technique ou réglementaire. Dans ce fonctionnement bureaucratique, l'initiative individuelle, l'enthousiasme et la réactivité n'ont pas de place. L'ennui ou l'opposition semblent être les seuls modes de réaction.

### 2.3. Dysfonctionnements concernant la fonction de coordination

#### 2.3.1. Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus

Pourquoi bien travailler ? Que l'on « s'investisse » ou que l'on « se démobilise » cela ne change rien, en termes de valorisation, de reconnaissance exprimée, de délégation, de rémunération ou de promotion.

Aucune sanction individuelle, positive ou négative, relationnelle ou « monétaire », ne vient répondre aux efforts, aux performances ou aux insuffisances. Les « à quoi bon ! », « pour qui, pour quoi ? » viennent sanctionner cette absence de sanction.

#### 2.3.2. Absence d'information concertée

Interrogez les responsables de toutes les entreprises, ils vous diront tous la même chose : « nous passons notre temps à informer. »

Interrogez les collaborateurs de ces mêmes entreprises, et ils vous serviront tous la même litanie : « nous ne sommes pas informés. »

Qui ment ? Personne, bien entendu, simplement ils ne parlent pas de la même chose. Les responsables transmettent l'information, la diffusent, la descendent par voie écrite ou orale, en général sans grande rétention.

« Conserver l'information pour conserver le pouvoir » n'est plus vraiment un mécanisme de défense fréquent sauf chez quelques dinosaures rescapés de l'ère de la glaciation. Le vrai problème porte non pas sur l'émission de l'information mais sur sa réception.

#### 2.3.3. Absence de participation aux décisions

Nous sommes là dans le monde du « descendant ». Nous pouvons effectuer des activités depuis des années et pourtant, lorsque des choix stratégiques ou organisationnels sont pris à propos de ces mêmes activités, aucune consultation n'est prévue. Les décisions tombent, avec le « bon pour exécution ».

Participer aux décisions ne veut pas dire uniquement codécider. Il est normal que la ligne hiérarchique ait à arbitrer et à trancher dans de nombreux cas, à prendre des risques, y

compris celui d'être impopulaire ; l'important est la consultation et la concertation afin de prendre les avis et opinions, d'associer à la réflexion pour favoriser l'adhésion. L'efficacité d'une décision tient à sa pertinence intrinsèque, mais aussi à sa mise en œuvre. Dans le monde du « descendant », la décision n'est pas partagée donc, bien souvent, pas appliquée.

### **2.3.4. Absence de relation efficace avec la hiérarchie**

Qu'attend-on, en premier lieu, de son responsable direct ? La réponse à cette question est facile au regard de ses expériences professionnelles passées. Un responsable, qui ne nous a rien appris, qui ne nous a transféré aucun savoir, savoir-faire ou savoir-être, quelles qu'aient été ses qualités humaines par ailleurs, n'a pas droit à notre estime.

La formation sur le terrain, au quotidien, par la réalisation conjointe, par la transmission de l'expérience, est la base d'une relation de confiance et d'une reconnaissance mutuelle entre un responsable et son collaborateur.

## **3. Dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle**

### **3.1. Absence de suivi des résultats de l'unité**

Qu'avons-nous réalisé ensemble ? Sur quels indicateurs quantitatifs pouvons-nous apprécier nos réussites et nos échecs ? Comment objectiver notre sensation d'efficacité ou d'inefficacité ? Qu'avons-nous à améliorer, à développer pour assurer notre pérennité et notre rentabilité ? Ces questions trouvent, bien souvent, peu de réponses dans les unités administratives. Dans le domaine de la production ou du commercial, des données, plus ou moins fines, sont plus fréquemment disponibles.

### **3.2. Absence de suivi des performances individuelles**

Le suivi n'est pas un contrôle a posteriori, il s'agit d'anticiper, d'agir en amont, de stimuler et non de juger. Au-delà d'un simple « relevé global des compteurs », le responsable doit suivre pas à pas les réalisations, les décisions et les résultats obtenus par chacun de ses collaborateurs. Le contrôle n'est pas, non plus, une simple vérification de l'exécution des tâches réparties, il doit s'appuyer sur des objectifs individuels, des « micro-contrats » et des

délégations. L'absence de suivi individuel provoque des comportements très différents : de l'assoupissement à la suractivité, de la créativité au conformisme.<sup>49</sup>

### 4. Les principes du management opérationnel

Le management opérationnel, pour développer l'implication individuelle et renforcer la cohésion d'équipe afin d'accroître les performances de l'unité, s'appuie sur 10 principes essentiels :

1. Mener des diagnostics portant sur les réalisations de l'unité, son fonctionnement interne et la maturité professionnelle des collaborateurs.
2. Définir des objectifs et des indicateurs de mesure de la performance, clairs, pertinents et acceptés.
3. Définir et hiérarchiser les tâches devant être réalisées par chaque collaborateur.
4. Répartir les tâches de manière équilibrée et adaptée tant sur le plan qualitatif que quantitatif.
5. Mettre en place des méthodes et des procédures de travail souples, légères et permettant de larges délégations.
6. Suivre et contrôler les résultats obtenus tant sur le plan individuel que collectif.
7. Informer régulièrement et de manière interactive.
8. Former ses collaborateurs « sur le tas », pour transmettre son savoir, son savoir-faire et son savoir-être et mener des entretiens de bilan réguliers.
9. Apprécier et valoriser les résultats obtenus par chaque collaborateur.
10. Faire participer les personnes concernées aux prises de décision (consultation, concertation, codécision).<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Philippe Ramond, « Management opérationnel », 3<sup>er</sup> édition, P30

<sup>50</sup> Philippe Ramond, « Management opérationnel », 3<sup>er</sup> édition, P31.

### Section 2 Les zones d'influence du manager opérationnel sur le contrôle de gestion

Dans cette deuxième section, nous allons nous concentrer plus profondément sur l'influence du manager opérationnel sur le contrôle de gestion.

#### 1. L'influence du manager opérationnel sur le contrôle de gestion

Le manager opérationnel a un impact considérable sur le contrôle de gestion.

A travers ce tableau nous verrons les dix points essentiels du manager opérationnel sur le contrôle de gestion :

**Tableau N° 7 : L'influence du manager sur le contrôle de gestion**

1	1 – Diagnostic de l'unité 2 – Objectifs et indicateurs
2	3 – Définition et hiérarchisation des tâches 4 – Répartition des tâches 5 – Méthodes et procédures de travail
3	6 – Suivi et contrôle des résultats
4	7 – Information
5	8 – Formation
6	9 – Appréciation
7	10 – Participation aux prises de décision

*Source : Philippe Ramond, « Management opérationnel », 3<sup>er</sup> édition,*

**Nous vous présentons les 10 points d'influence du manager opérationnel sur le contrôle de gestion :**

### 1.1. Objectifs

L'une des premières priorités du manager est d'instaurer un objectif précis au sein de son cadre d'influence c'est à-dire l'équipe ou le service qu'il dirige.

Un objectif peut se définir comme :

Un résultat mesurable attendu à une échéance précise grâce à la mise en œuvre d'actions appropriées.

Voici les caractéristiques de l'objectif qui permettront au manager d'avoir une bonne main sur le contrôle de gestion :

- **Avenir** : un objectif repose sur une analyse prévisionnelle et prospective (des opportunités et des menaces de l'environnement) et est toujours associé à l'idée d'échéance.
- **Diagnostic** : le repérage des points forts et des dysfonctionnements de la situation actuelle constitue le point de départ de la définition des objectifs.
- **Action** : l'action constitue le fait générateur de changement et permettra le passage entre la situation actuelle et l'atteinte de l'objectif. L'objectif guide l'action d'autant mieux qu'il est identifié et accessible ; sans l'action, l'objectif reste à l'état de velléité. L'élaboration d'un plan d'action constitue l'acte immédiat qui suit la définition d'un objectif.
- **Résultat** : agir pour modifier la réalité implique la recherche d'un résultat réel qui apparaît en comparant la situation nouvelle (résultat de l'action) avec la situation ancienne (point de départ de l'action).
- **Indicateur et contrôle** : un résultat doit être contrôlable en termes quantitatifs, qualitatifs, de délai et de coût. Les indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs sont définis avant la mise en œuvre du plan d'action
- **Moyen** : définir un objectif et des actions pour l'atteindre suppose une analyse des moyens disponibles et une modification éventuelle de ceux-ci.
- **Motivation** : L'objectif doit être l'élément clé du dynamisme de l'unité. Il mobilise les énergies de chacun pour sa réalisation. Ainsi, il suppose l'adhésion des acteurs concernés.

## Chapitre 2 Le management opérationnel

L'objectif guide l'action des collaborateurs de l'entreprise et de l'unité. C'est le résultat à atteindre grâce à la combinaison de moyens matériels, financiers et humains en une période déterminée. À l'issue de l'échéance, il sert de référence au contrôle.

### ➤ La formulation de l'objectif

L'objectif exprime toujours :

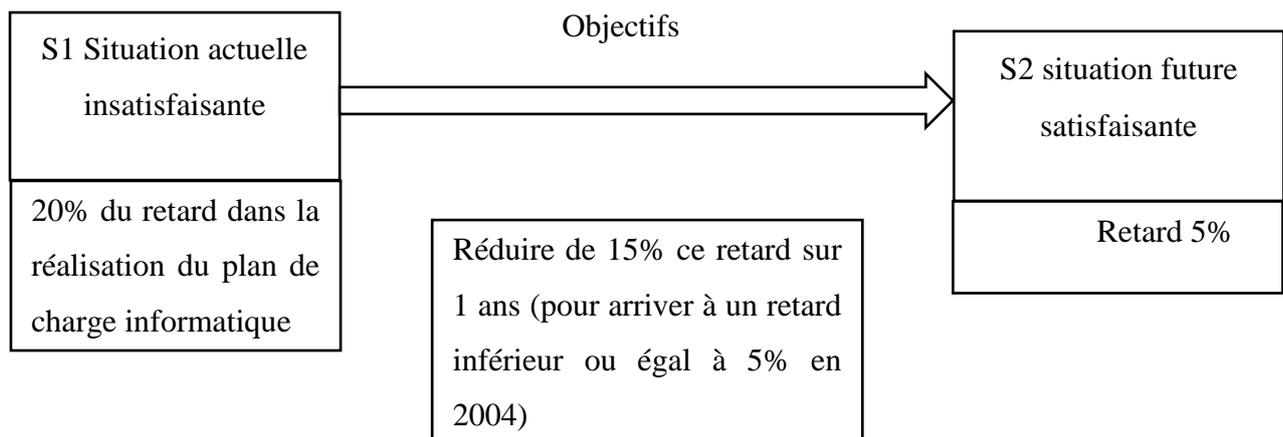
- Soit la résolution d'un dysfonctionnement,
- Soit la prise en compte d'opportunités ou de menaces liées à l'environnement.

L'analyse prospective et le diagnostic préalables permettent de définir en quoi la situation actuelle est insatisfaisante ; par exemple :

- Non-diversification de l'offre face à un marché en régression,
- Faible progression des ventes (5 %) face à un marché en développement (10 %),
- Retard (20 %) dans la réalisation du plan de charge informatique.

Le manager recherche la situation future satisfaisante, puis il détermine qualitativement le chemin à parcourir.

**Figure N° 5 :** Formulation d'un objectif



Source : Philippe Ramond, « Management opérationnel », 3<sup>er</sup> édition,

## Chapitre 2 Le management opérationnel

---

La situation actuelle (S1) est insatisfaisante. L'unité connaît des difficultés dont l'origine peut être aussi bien interne qu'externe. Après une étude, le manager projette la situation future satisfaisante (S2) vers laquelle il est souhaitable de tendre, dans les meilleurs délais. Il définit, pour cela, un objectif qui guide l'action collective et individuelle des collaborateurs de l'unité. La formulation de l'objectif a pour vocation d'assurer le passage de S1 vers S2. Les objectifs précisent les résultats attendus dont les critères d'évaluation, tant sur les plans quantitatifs que qualitatifs, sont précisés par les indicateurs.

### **Exemple pour un établissement financier :**

Augmenter de 5 % la collecte des dépôts gérés (pour passer d'une progression de 5 à 10 % à la fin de l'exercice),

Réduire de 0,3 le taux de contentieux (pour passer de 4,6 à 4,3 à la fin de l'année 2004),

Accroître de 50 % le temps de prospection des attachés commerciaux (pour passer de 1 à 2 entretiens de prospection par jour et par attaché commercial d'ici 3 mois).

### **Les différentes catégories d'objectifs**

Notre étude porte tant sur le plan collectif (les objectifs de l'unité) qu'individuel (les objectifs spécifiques de chaque collaborateur).

**Au niveau de l'unité**, nous identifions deux grandes catégories d'objectif :

**L'objectif d'activité** porte directement sur la production de l'unité, sur une contribution directe aux résultats de l'entreprise.

Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai. Par exemple :

Pour une unité commerciale : accroître de 10 % la vente des produits (x, y, z) dans l'année,

Pour un service crédits d'une banque : réduire d'une semaine le temps de réponse sur les dossiers de crédits professionnels, d'ici 3 mois.

**L'objectif de fonctionnement** (d'amélioration du fonctionnement de l'unité) Il est possible de donner comme exemples :

## Chapitre 2 Le management opérationnel

---

Systématiser deux rendez-vous de suivi à l'issue d'une mission de contrôle, le premier, trois mois après la présentation du rapport, le second, six mois après (pour un service audit qui souhaite renforcer la mise en œuvre de ses préconisations),

Réduire la durée de correction des erreurs de 50 % (en instaurant un double contrôle sur telle opération),

Réduire le temps de réalisation d'une tâche quelconque de 20 % (en déléguant un pouvoir de décision).

**Au niveau individuel**, nous identifions trois grandes catégories d'objectifs :

**L'objectif de production** : porte sur les résultats attendus du collaborateur, sur sa contribution directe aux résultats de l'unité. Il s'exprime toujours en termes de quantité, qualité, coût, délai.

Exemple pour un vendeur : réaliser **150 000 Dinars** de chiffre d'affaires par mois.

**L'objectif opérationnel** : porte sur les activités et les tâches réalisées. Il s'exprime en nombre d'opérations à effectuer et représente l'effort demandé au collaborateur. Pour le même exemple d'un vendeur : réaliser 5 entretiens par jour, dont 3 de fidélisation et 2 de prospection.

**L'objectif de progrès** : porte sur les compétences et s'exprime en termes de savoir, savoir-faire, savoir-être. Il constitue les axes de progression d'un collaborateur pour une meilleure maîtrise de son emploi.

Par exemple : améliorer ses capacités de négociation et de concrétisation en prospection (passer d'un taux de concrétisation de 1 pour 5 à 3 pour 5).

Il est souvent délicat de mesurer l'atteinte d'un objectif de progrès, qui est le seul à ne pas avoir obligatoirement une forme quantitative.

Ces trois catégories d'objectif individuel permettent au responsable de faire face à toutes les situations. En effet, il peut être difficile pour des emplois à dominante administrative de définir des objectifs individuels de production. En revanche, les objectifs opérationnels et, en tous cas, de progrès sont d'une portée « universelle » ; ils peuvent être définis quel que soit l'emploi tenu.

### 1.1.1. Les indicateurs de mesure de l'objectif

L'indicateur est aux objectifs de l'unité ce que la sève est à l'arbre, il lui est consubstantiel. Trois étapes constituent la démarche de définition des objectifs collectifs :

- L'analyse et le diagnostic qui conduisent à la formulation de l'objectif,
- L'élaboration du plan d'action,
- La détermination des indicateurs.

Un indicateur est une information quantitative portant sur la mesure d'une production, d'une réalisation ou bien reflétant l'état de fonctionnement d'une unité. Il existe deux types d'indicateurs :

- **Les indicateurs de résultat** : ce sont des données quantitatives permettant de mesurer une progression vers l'atteinte d'un objectif.
- **Les indicateurs de réalisation** : ce sont des données mesurables permettant d'obtenir une information sur la réalisation des actions mises en œuvre concrètement afin d'atteindre un objectif (plan d'action).

On peut classer ces indicateurs en quatre catégories :

- **Quantité** : le nombre de pièces fraisées, le nombre de comptes ouverts, les quantités consommées, le nombre de lettres, d'appels téléphoniques, etc.
- **Qualité** : le nombre de pièces rebutées, le nombre de réclamations, le taux d'erreur, l'indice de satisfaction, etc.
- **Délai** : le temps d'usinage moyen d'une pièce, le temps de traitement moyen d'une opération, le délai de réponse au courrier, etc.
- **Coût** : le prix de revient moyen d'une opération, la note de téléphone ou de consommation de matière, le coût des interventions de maintenance, etc.

Cette liste d'exemples n'est pas limitative et la nature de l'objectif fournit le type d'indicateur qui permet sa mesure. L'indicateur « qualifie » l'objectif.

Les indicateurs servent à mesurer périodiquement (en général mensuellement) l'avancement de l'unité vers l'atteinte de ses objectifs. Le tableau de bord, regroupant

l'ensemble des indicateurs pour l'ensemble des objectifs de l'unité (en général, 9 lignes, soit 3 objectifs × 3 indicateurs), permet le pilotage managérial des résultats.

Pour les objectifs individuels, il peut s'avérer utile, dans certains cas, de définir des indicateurs, notamment pour les objectifs individuels de production ou opérationnels. Néanmoins, l'entretien individuel de régulation peut suffire.

Le responsable mesure l'effort entrepris et apprécie les actions mises en œuvre. L'échange n'a pas forcément besoin de données quantitatives très nombreuses, en dehors de la saisie directe du résultat au regard de l'objectif.

### 1.2. Le diagnostic

Il existe deux types de diagnostic : diagnostic externe et interne.

#### 1.2.1. Diagnostic externe

Le diagnostic externe, dans le cadre du management opérationnel, est un outil d'analyse des relations d'une unité avec l'ensemble de ses interlocuteurs externes.

Il permet d'expliquer une situation et de prévoir son évolution. Il identifie les points forts de l'unité sur lesquels s'appuyer et les faiblesses auxquelles il convient de remédier.

Pour ce faire, on utilise la méthode du diagnostic externe de l'unité. Elle consiste à développer une approche systémique qui permet d'identifier les clients et les interlocuteurs externes de l'unité et la nature de leurs relations. L'unité est considérée comme une « boîte noire ». Le diagnostic externe permet de répondre aux questions suivantes :

- ❖ À quoi servons-nous ?
- ❖ Quelles sont les réalisations qui nous sont confiées et celles que nos clients attendent de nous ?
- ❖ Sommes-nous en phase avec nos interlocuteurs ?

- **Méthodologie du diagnostic externe**

La méthode d'analyse repose sur 6 phases distinctes :

- **Les interlocuteurs** : lister, regrouper et hiérarchiser les interlocuteurs (les clients au sens de l'analyse systémique) de l'unité ceux-ci peuvent être : externes à l'unité mais internes à l'entreprise et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs...).

La liste comporte 8 à 10 interlocuteurs maximum.

- **Les flux entrants** : pour chaque interlocuteur, définir le flux entrant (input) dans l'unité, ce qu'il apporte à l'unité (par exemple, des demandes de travaux, des directives, des dossiers, de l'argent...). Pour chaque flux, il s'agit d'être concret, c'est-à-dire de décrire: sa quantité, sa forme, sa périodicité.
- **Les flux sortants** : pour chaque interlocuteur, définir le flux sortant (output) de l'unité, les productions de l'unité livrées à l'interlocuteur (produits, services, dossiers, argent...). Il faut également décrire précisément ce flux (quantité, forme, périodicité).
- **L'analyse des dysfonctionnements** : repérer les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est fourni, il s'agit toujours de faits constatés, exprimés en : quantité et/ou qualité, et coût et/ou délai.
- **La hiérarchisation des dysfonctionnements** : hiérarchiser les dysfonctionnements, c'est-à-dire les écarts négatifs, générateurs d'insatisfaction et déterminer les 2 ou 3 dysfonctionnements principaux à traiter en priorité dans l'année.
- **La formulation des objectifs** : le responsable définit les priorités de son unité en fonction du poids relatif des dysfonctionnements et des interlocuteurs. Les priorités, ainsi précisées, peuvent être qualifiées d'objectifs non quantifiés. Ces priorités sont traduites par le responsable, en objectifs sur lesquels il s'appuiera pour mobiliser son équipe.

### 1.2.2. Le diagnostic interne :

Ce deuxième diagnostic, pour rester dans la même métaphore, porte sur l'intérieur de la boîte noire. Il s'agit pour le manager ou chef de service d'identifier les échanges et les relations entre les acteurs internes de l'unité.

La démarche est comparable à celle précédemment décrite.

Dans un premier temps, il s'agit d'identifier les entités ou les sous-groupes qui forment l'unité. Il peut s'agir de services ou d'un découpage par métier ou bien par individu.

Dans un second temps, l'analyse va porter sur les relations que chaque entité (précédemment identifiée) entretient avec les autres.

Il existe deux formes de diagnostic interne :

- **Le diagnostic interne simplifié** : le responsable construit son analyse à partir de ses attentes et observations. Il envisage pour chacun de ses collaborateurs :
  - Les activités ou les tâches essentielles qu'il attend de cette personne,
  - Les actions essentielles que le collaborateur attend de son responsable
  - Les dysfonctionnements constatés ;
- **Le diagnostic interne croisé** : chaque membre de l'unité réalise le travail décrit précédemment (et pas simplement le responsable).

Cette deuxième approche, plus « systémique », est, bien entendu, plus riche. Elle permet, notamment, de déceler des dysfonctionnements liés à une insuffisance de coordination interne.

Le diagnostic interne simplifié est plus opératoire, dans les conditions suivantes :

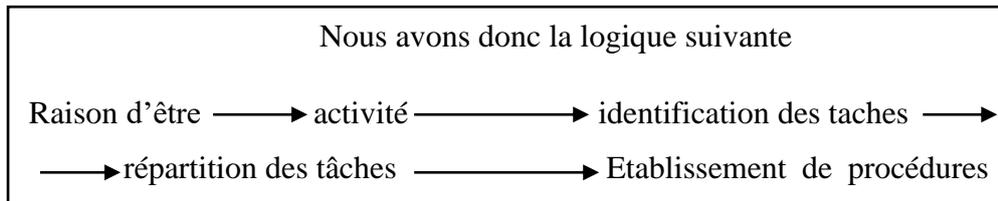
- Les membres de l'unité sont des opérateurs (ils n'ont personne à superviser),
- Les activités et les tâches confiées à chacun ne nécessitent que peu de coordination interne, • de nombreux membres de l'unité exercent le même emploi,
- Il s'agit de la première expérience de l'unité, en matière de diagnostic interne.

### 1.3. Hiérarchisation des tâches

Le manager opérationnel instaure une démarche organisationnelle appropriée en clarifiant les tâches par ordre prioritaire.

Il identifie les activités indispensables à la mise en œuvre de la raison d'être de chaque unité, puis de déterminer le qui fait quoi (définition et répartition des tâches), enfin de déterminer les modalités de coordination de ces tâches entre elles (coordination informelle ou/et procédure formalisée).

**Figure N° 6** : La Hiérarchisation des tâches



*Source : Philippe Ramond, « Management opérationnel », 3<sup>er</sup> édition,*

### 1.4. La répartition des tâches

Il désigne le choix que le manager ou le chef de service opère pour affecter l'ensemble des tâches aux différents membres de son unité.

Une bonne répartition doit prendre en compte :

- Un équilibre minimal de la charge de travail de chacun, dans le cadre de la nomenclature générale des emplois définie pour l'ensemble de l'entreprise. (Il n'est pas choquant que la charge de travail d'un collaborateur soit supérieure à celle d'un autre, à condition que le système de rétribution en tienne compte) ;
- Le niveau de compétence et d'ambition de chacun (ce qu'il est prêt à prendre en charge).

Ainsi, le processus de répartition des tâches dans l'unité ne résulte pas d'un traitement mécanique ou arithmétique en fonction des effectifs. Il est fondé sur un diagnostic des capacités individuelles et débouche sur un ajustement. C'est à ce prix qu'on obtient l'efficacité.

Le choix est également influencé par un jeu de contraintes :

- L'enveloppe des moyens disponibles (la répartition sera différente dans le cas d'une même activité mise en œuvre par deux unités différentes, l'une disposant de deux

machines et l'autre d'une seule. Entendons-nous bien : les tâches seront les mêmes, la répartition différenciera) ;

- Le respect du cadre contractuel défini par la convention collective, par le contrat de travail, par le règlement intérieur. Respect des règles de sécurité, des normes et règlements propres au secteur auquel appartient l'entreprise (charge de travail, horaires, pénibilité, ...).

### 1.4.1. Méthode et procédure de travail

#### 1.4.1.1. Méthode

Dès lors que le responsable d'unité a effectué la répartition des tâches, il devrait laisser à chaque exécutant le choix de la méthode. En effet, pourquoi imposer une méthode particulière à l'exécutant ? Vu du côté du responsable, la seule chose qui compte est que le résultat final soit au rendez-vous. Cette règle simple se heurte souvent à une conception archaïque de la légitimité de la hiérarchie, qui repose sur la notion de pouvoir et de compétence. Il revient bien évidemment à l'exécutant de déterminer lui-même la méthode la plus adéquate. C'est une règle de bon sens qui tolère trois exceptions :

- L'exécutant manifeste une insuffisance de résultats (quantitatifs ou qualitatifs). Son supérieur hiérarchique doit alors le guider dans la méthode de manière directive ;
- Vis-à-vis des tiers, il est important que la même tâche soit effectuée de manière identique. Un manuel (souvent nommé « de procédure » par confusion) précise alors les modalités d'exécution de la tâche ;
- Des normes de sécurité imposent un certain mode de réalisation de la tâche.

#### 1.4.1.2. Procédure de travail

Le terme désigne la coordination de plusieurs séquences de travail entre elles dès lors que, pour concourir à une activité donnée, plusieurs tâches sont nécessaires. Dans les faits, les procédures existent toujours, soit sous la forme d'une auto procédure lorsqu'un agent agit seul (il se définit à lui-même un enchaînement de tâches qui n'est pas explicité pour les autres ou pour sa hiérarchie), soit de manière formalisée (c'est-à-dire connue « de fait », pas nécessairement écrite) lorsque plusieurs agents sont concernés. Même sans être écrite ou formalisée, toute procédure tend naturellement vers la complexification. L'allégement des procédures constitue ainsi un axe permanent de réflexion pour tout responsable. Il peut y

parvenir en mettant en place les délégations appropriées et en supprimant les contrôles redondants. Dans certains cas une procédure ne peut être modifiée par le responsable, par exemple pour des raisons de sécurité. Il importe alors d'informer correctement le personnel concerné sur le pourquoi d'une procédure contraignante.

### 1.5. Le suivi et le contrôle des résultats

Le contrôle est une activité noble, avant tout d'essence stratégique. Il s'agit d'une réflexion, d'une analyse a posteriori des résultats obtenus, dans leur intégralité, pour une unité ou une entreprise.

Le suivi opérationnel constitue le pain quotidien du manager. Au terme « suivi », nous pourrions substituer « pilotage opérationnel de l'unité ». Il s'agit de « l'œuvre au noir » qui permet la transmutation de l'objectif en résultat. Si le contrôle est réflexion, le suivi est action.

#### 1.5.1. Le suivi opérationnel

Le suivi est, avant tout, d'essence relationnelle pour le manager. Il nécessite vigilance et écoute de ses collaborateurs. Il s'agit, au quotidien, de suivre et d'apprécier les résultats obtenus, la réalisation des tâches et des activités.

Cette présence relationnelle du responsable s'étaye sur deux outils de référence :

- Le plan d'action,
- Le tableau de bord,
- **Les différents niveaux du suivi**

Trois grands niveaux de suivi sont utilisés de manière différenciée par le manager opérationnel dans le cadre de ces contrats managériaux :

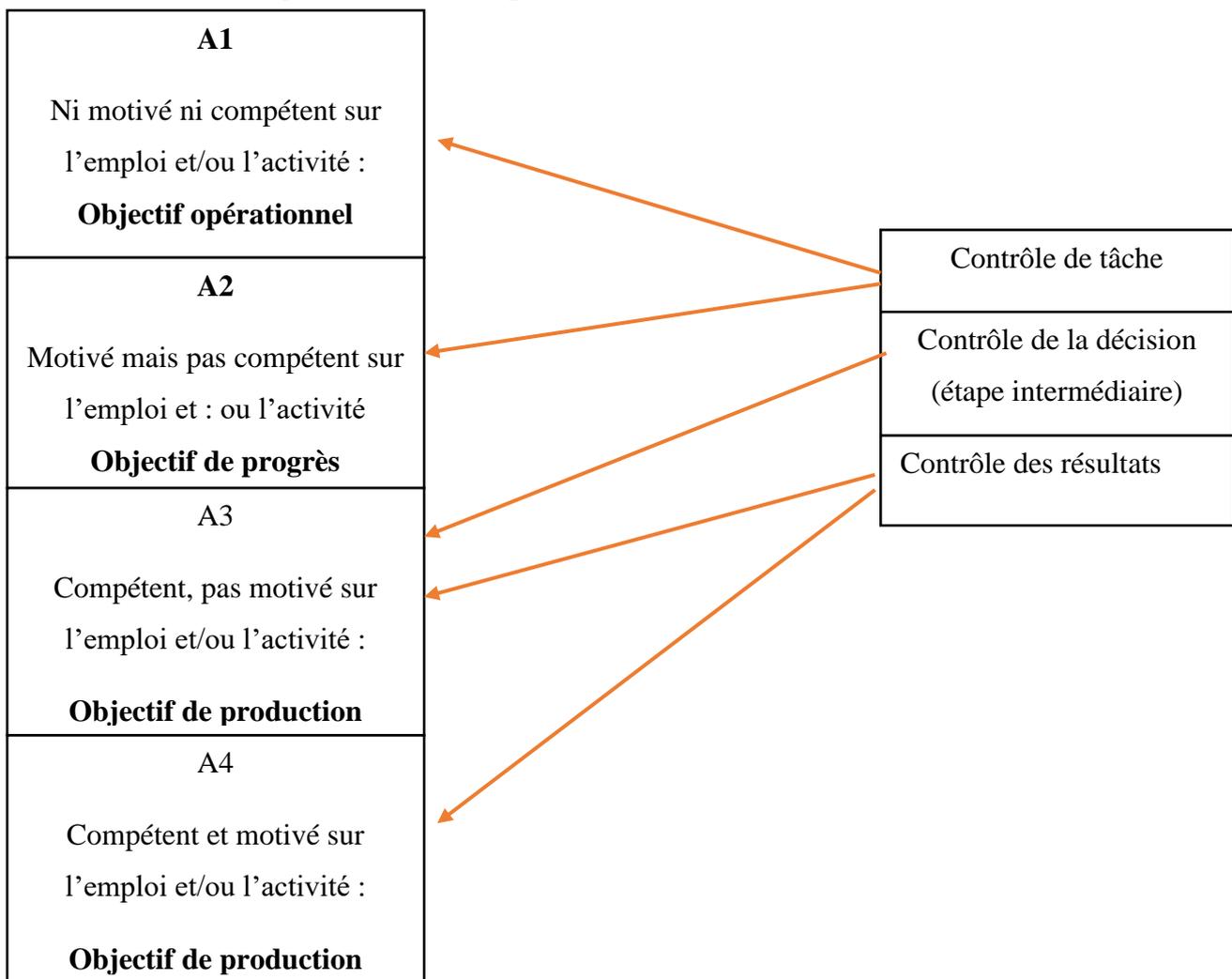
- **1er niveau** : le suivi au niveau de la tâche : est-elle réalisée ? Bien ou mal ?
- **2e niveau** : le suivi au niveau de la décision : est-elle pertinente ? Faut-il ou non en stopper l'exécution ? (Il s'agit d'une étape intermédiaire, préparant le niveau 3.)
- **3e niveau** : le suivi au niveau du résultat : est-il conforme par rapport à l'objectif ? Si oui ou non, pourquoi et comment ?

## Chapitre 2 Le management opérationnel

Les deux premiers niveaux sont chronophages pour le manager qui doit, pour porter un jugement, prendre le temps de l'évaluation.

Le troisième se situe a posteriori et ne nécessite bien souvent que la comparaison de deux chiffres. Il suppose, bien entendu, des délégations très larges et la négociation d'objectifs de production. Ainsi, la nature même du suivi est liée à la nature de l'objectif négocié avec le collaborateur, qui, elle-même est dépendante de la maturité professionnelle de la personne, de son degré d'autonomie.

Figure 7 : Le suivi opérationnel



Source : Philippe Radmond, *Management opérationnel*, 3er édition

### 1.5.2. Le contrôle des résultats

Chaque entreprise doit fournir à ses managers opérationnels des tableaux de résultats leur donnant une vision exhaustive de l'ensemble :

- Des productions de l'unité,
- Des ratios de gestion, de comptabilité analytique et de rentabilité.

Ces tableaux de résultats répondent à plusieurs impératifs :

- Garder, en permanence, une vision globale et ne pas risquer de passer à côté d'un phénomène de grande ampleur, nouveau ou non encore décelé,
- Enrichir la vision du manager opérationnel qui, à son niveau, n'a que rarement la possibilité d'appréhender la dimension économique de ses productions (rentabilité d'une opération, d'un produit, d'un client, prix de revient d'une pièce, coût spécifique ou global ...),
- Nourrir l'analyse et le diagnostic des responsables d'unité (il s'avère souvent délicat de mener un diagnostic externe non subjectif sans l'apport quantifié de ces tableaux de résultats),
- Doter la Direction Générale de l'entreprise d'un système d'information et de contrôle lui permettant de remplir pleinement sa fonction de pilotage stratégique.

Pour illustrer notre propos, nous allons donner deux exemples de tableaux de résultats.

- **1er exemple le relevé de production** : cet outil est fréquemment utilisé dans les ateliers de production industrielle. Il est rempli par les contremaîtres qui relèvent les productions de chaque machine à l'issue d'une période de travail de 8 heures.

Dans les usines travaillant à « feu continu », avec trois équipes en rotation de 8 heures, on obtient une information sur la production réalisée par chacune d'entre elles. On peut présenter les relevés de production de la manière suivante :

**Tableau N° 8** : Le contrôle des résultats

Prod. machines par poste en tonnes		Dates							Total hebdomadaire cumulé
		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	
		5/10	6/10	7/10	8/10	9/10	10/10	11/10	
Machine n° 1 Ø 8 mm	5 h-13 h	10	11	10,5	10	11	12	10	74,5
	13 h-21 h	9	10	10	11	10	11	11	72
	21 h-5 h	11	10,5	9	11	12	10	11	74,5
Machine n° 2 Ø 6 mm	5 h-13 h	8	9	10	9	7	11	10	64
	13 h-21 h	10	11	9	10	10	9	11	70
	21 h-5 h	10	11	12	11	10	9	10	73

*Source : Philippe Radmond, management opérationnel, 3er édition*

Il existe différentes manières de présenter un relevé de production. Nous avons retenu ici une présentation simple, basée sur la production de chaque machine à tréfiler et ceci par poste de 8 heures de travail.

Le centre de comptage est l'unité de production (la machine) et non pas l'opérateur. Ceci a deux avantages importants :

### 1.5.2.1. Des standards de performance

Par machine pour un travail de 8 heures peuvent être élaborés. Des normes de performance sont en général fournies par le constructeur de la machine qui définit des modes de fonctionnement et des spécifications techniques dans des conditions normales d'utilisation. À partir de ces informations et par leur truchement avec la production quotidienne par poste, le responsable peut élaborer des standards de performance, c'est-à-dire des quantités moyennes produites par machine en 8 heures, dans des conditions normales (absence de panne, approvisionnement régulier des machines...). À partir de notre exemple, on peut quantifier à 10 tonnes pour 8 heures, le standard de performance des machines à tréfiler.

### 1.5.2.2. Le suivi de production

Permet de réaliser des « historiques » de production pour un atelier par machine. Par historique de production, il faut entendre le stockage d'informations sur la production, dans le passé, de l'atelier et des machines.

**Tableau N° 9** : Tableau de résultat d'un atelier

		Echéance mensuelle				
		MOIS 1	MOIS 2	MOIS 3	...	TOTAL
Indicateur	Production machine	49 t	51,5 t	50 t	...	Totaux cumulés
	Poids de « déchets »	2,45 t soit 5 %	3,09 t soit 6 %	2,75 t soit 5,5 %	...	Totaux cumulés
	Délai de production à la commande	Ordre de fabrication n° 201 : 17 t en 10 jours	Ordre de fabrication n° 230 : 25 t en 15 jours	Ordre de fabrication n° 256 : 34 t en 20 jours	...	Totaux cumulés
	Charges : matières consommables	n kWh pour 0 F 201	p kWh pour 0 F 230	q kWh pour 0 f 256	...	Totaux cumulés

*Source : Philippe Radmond, Management opérationnel, 3<sup>er</sup> édition*

Le responsable opérationnel doit utiliser les tableaux de résultats de son unité, ils ne lui servent pas à piloter au quotidien mais si un voyant s'allume, une procédure d'urgence doit être déclenchée. Les tableaux de résultats sont avant tout des outils de réflexion et de comparaison dans le temps. Ils ne font ressortir que des réalisations en fin de période de référence et n'indiquent pas d'écart entre le prévu et le réalisé. Il s'agit d'un outil impersonnel qui ne prend en compte aucun objectif, aucune contrainte, aucun imprévu ; il constate un fait certain, une production, un résultat. Il peut être vécu comme « sans pitié » (le relevé automatique des productions par poste de travail est fréquemment appelé « le mouchard » par les opérateurs), il est pourtant nécessaire comme instrument de comptage et de statistique. Il rappelle à la rationalité économique et écrit l'histoire des performances de l'entreprise. Rien que pour cela, il ne se discute pas. De plus, les tableaux de résultats fondent les choix des dirigeants, ils sont à la base de la conception du tableau de bord de la Direction Générale.

### 1.6. L'information opérationnelle

Dans le cadre d'une unité opérationnelle, il existe trois types d'information :

- L'information opératoire,
- L'information intégratrice,
- L'information motivationnelle.

#### 1.6.1. L'information opératoire

##### 1.6.1.1. Les principales caractéristiques

- Elle est opératoire dans le sens où elle permet d'identifier (ou de réorienter) l'action dans le cadre de la réalisation des activités et des tâches confiées à l'unité.
- Elle est factuelle, elle véhicule un fait certain (exemple : « le petit chat est mort »), indiscutable ; elle ne souffre ni commentaire, ni discussion. Il ne s'agit pas ici de faire l'analyse des causes, ni de bâtir un plan d'action sophistiqué. L'information opératoire doit être reçue et intégrée à l'action des opérateurs.
- Elle est, en général, de courte durée de vie. Une semaine plus tard, cette information est dépassée, elle n'est plus fraîche et a donc perdu sa valeur informative, sa pertinence.
- Elle peut être diffusée de manière écrite (note, mémo, billet, rapport, coupure de presse) ou orale, sans difficulté majeure quelle qu'en soit la forme.
- Elle peut être diffusée de manière écrite (note, mémo, billet, rapport, coupure de presse) ou orale, sans difficulté majeure quelle qu'en soit la forme.
- Elle est nécessaire à l'efficacité quotidienne car elle permet, aux membres de l'unité, de réajuster en permanence leur activité en fonction d'elle et donne un référentiel commun
- Elle est nécessaire à l'homogénéité de l'équipe. Un même niveau de maîtrise des informations opératoires, au même moment évite :
  - Les quiproquos, issus de niveaux d'information différents,
  - Les micro-conflits quotidiens, liés à des positions de départ différentes,
  - Les sentiments de ne pas être informé, alors que d'autres le sont, quand on se rend compte en réunion que certains pairs ont déjà l'information que l'on découvre.

### 1.6.2. L'information Intégratrice

#### 1.6.2.1. Les principales caractéristiques

- Elle est intégratrice dans le sens où elle permet d'intégrer :
  - L'ensemble des membres de l'unité autour d'objectifs et de lignes d'actions communs,
  - Les points de vue, avis et suggestions de chacun à l'analyse de la situation et aux décisions retenues,
  - Les efforts et réalisations de tous les membres du groupe à l'atteinte des résultats globaux de l'unité.
- Elle porte sur des aspects durables touchant au fonctionnement de l'unité ; elle concerne les objectifs, l'organisation, les ressources humaines ou les résultats.
- Elle requiert une analyse, un débat, des interprétations. Des points de vue différents viennent l'éclairer et, à l'issue d'une discussion, il s'agit d'élaborer un plan d'action, de le décider pour améliorer le fonctionnement et les performances de l'ensemble de l'unité.
- Le fait de départ, générateur de l'information intégratrice, est toujours un dysfonctionnement de l'unité ou l'anticipation d'un dysfonctionnement potentiel issu d'une opportunité ou d'une menace de l'environnement, une non-qualité dans la réalisation d'une production de l'unité.
- Une réunion, comportant une phase d'information, puis de discussion et enfin de décision, est nécessaire pour traiter convenablement une information intégratrice.

### 1.6.3. L'information motivationnelle

#### 1.6.3.1. Les principales caractéristiques

- Elle est **motivationnelle**, dans le sens où son contenu, sa précision ou son exhaustivité n'ont pas un caractère stratégique ; ce qui compte avant tout ici, c'est la relation que l'on établit avec son interlocuteur et les effets de cette relation sur sa motivation, ses actions, ses attitudes et ses comportements.
- Elle est **individuelle**, elle ne concerne qu'un collaborateur ;
- Elle est **personnelle**, dans le sens où elle exprime le point de vue du responsable sur les résultats, les actions, les efforts, les attitudes et les comportements du collaborateur.

- Elle porte sur le **contrat managérial** que tisse le responsable avec chaque membre de son équipe.
- Elle donne lieu à **un entretien individuel**, qui seul permet à chacun de s'exprimer de manière suffisamment authentique pour aborder cet échange. Il faut ici rappeler la règle élémentaire suivante : « Ne jamais critiquer ou louer trop fortement un collaborateur dans le cadre d'une réunion ou d'un briefing. » De plus, en cas d'attaque d'un participant par un autre, le responsable doit intervenir et protéger l'agressé, quitte, « entre quatre yeux », à lui dire sa façon de penser.

### 1.7. Formation et délégation

Nous ne concevons pas les notions de formation et de délégation de manière dissociée. Elles s'articulent conceptuellement et pratiquement au sein du management opérationnel.

Former, c'est transmettre (et faciliter l'appropriation) des connaissances (savoir) des méthodes et techniques (savoir-faire) et in fine, développer les capacités d'une personne.

La formation pour le manager opérationnel consiste à transmettre au quotidien son expérience pour :

- Développer et renforcer les compétences des membres de l'unité et ainsi favoriser leur intégration, leur polyvalence et leur adaptabilité face aux changements,
- Corriger et réajuster les savoirs, les savoir-faire, les savoir être et ainsi prévenir les erreurs et les non-qualités.

**Déléguer** consiste à confier à un collaborateur, une tâche, une activité ou une mission avec les pouvoirs de décision y afférents, selon des règles de fonctionnement et de contrôle clairement précisées.

La délégation est avant tout un choix organisationnel conduisant à une plus grande efficacité par :

- La réduction du délai entre l'exécution d'une tâche et la décision,
- L'amélioration du service client (liée au rapprochement de la décision de l'opération),
- Le gain de temps issu de la disparition d'un contrôle a priori (souvent réalisé par le responsable en personne)

La délégation est aussi un levier motivationnel essentiel. Elle responsabilise les collaborateurs et développe progressivement leur autonomie. Il s'agit d'une sanction positive,

qui témoigne de la reconnaissance des efforts et des résultats d'une personne, et qui, non seulement, ne coûte rien à l'entreprise, mais encore, peut lui rapporter gros. Il serait vraiment dommage de s'en priver par routine, esprit procédurier ou de « petit chef » d'un autre âge.

### 1.8. L'appréciation par le manager opérationnel

Apprécier signifie d'abord évaluer chacun de ses collaborateurs en fonction de leur emploi et de leurs objectifs respectifs. Cette évaluation permanente est l'une des activités essentielles de tout responsable opérationnel. C'est en tout cas celle qui requiert une vigilance de chaque instant. Pour être pleinement efficace, elle implique un haut niveau de savoir-faire organisationnel et relationnel et l'usage délibéré de la technique des stimulations.

Apprécier désigne ensuite un système qui se résume à un entretien approfondi – l'entretien annuel – débouchant sur un dossier dûment rempli par le responsable d'unité qui, d'une part, formalise les éléments significatifs de l'année professionnelle de chaque collaborateur et qui, d'autre part, précise par le biais d'objectifs individuels de production, opérationnels ou de progrès le cadre de l'année à venir. Les deux sens du concept d'appréciation – l'usage permanent de la technique de stimulation et l'entretien annuel – se complètent et entrent en synergie. Sans stimulations périodiques étayées sur des faits, l'entretien annuel risque d'apparaître inutile et incertain. Sans entretiens approfondis, les stimulations échangées risquent de se perdre dans les sables des intentions vaines. En revanche, si la technique de stimulation et l'entretien annuel sont réellement mis en œuvre par le responsable d'unité, alors toutes les conditions sont réunies pour que l'encadrement réponde à sa double vocation d'efficacité et de motivation.

### 1.9. Influence et décision<sup>51</sup>

La vie, le fonctionnement des unités de travail ne peuvent pas toujours être en concordance exacte avec les prévisions, les planifications, les procédures préalablement définies. Il existe des réactions imprévisibles et des interactions entre plusieurs variables parfois contradictoires qui perturbent la réalisation des projets et des plans établis.

Il serait, en effet, illusoire de penser que l'unité de travail constitue un univers stable, qu'il suffit d'appliquer avec rigueur les fonctions de prévision, d'organisation et de contrôle pour garantir le succès, que la participation se borne à l'échange d'une capacité de travail contre un salaire, que les relations hiérarchiques sont équilibrées et reposent sur l'autorité du

---

<sup>51</sup> Philippe Radmond, Management opérationnel, 3<sup>er</sup> édition, P 207 (Radmond, 2004)

responsable reconnue une fois pour toute ou sur l'obéissance du subordonné, vécue sans tension.

- **Les terrains de la décision**

La décision représente, bien entendu, un champ important où s'exerce l'influence du manager opérationnel. Nous constatons pourtant qu'il existe souvent un décalage entre le souhait des responsables d'unité de possession<sup>52</sup> de la décision et la « timidité » avec laquelle ils l'assument, comme si seule la dimension stratégique de la décision les préoccupait. Se réapproprier la décision dans toute sa gamme, distinguer les différentes situations où l'on peut concrètement l'exercer, maîtriser les méthodes et outils décisionnels, tels sont les enjeux, le prix de l'influence. Il existe quatre grands terrains, développés ci-après, sur lesquels le manager peut exercer son activité de décideur.

### 1.9.1. La gestion des incidents

Ce terrain comporte l'ensemble des imprévus, des situations particulières, des perturbations qui apparaissent et qui nécessitent de la part du responsable des microdécisions

Le traitement des incidents demande une capacité à analyser rapidement la situation qui se présente et à adopter un mode de prise de décision adéquat.

Différentes approches peuvent être mises en œuvre :

- Le mode autocratique : le responsable recueille les données, les analyse, arbitre et tranche seul.
- Le mode consultatif : le responsable, avant de trancher, demande les avis et suggestions des collaborateurs concernés par la question. –
- Le mode concertatif : le responsable met ses collaborateurs au fait du problème et les invite à élaborer des solutions possibles. Après avoir écouté les différentes propositions, il tranche.
- Le mode codécisionnel : le responsable et les collaborateurs concernés analysent le problème en commun et discutent pour se mettre d'accord sur une proposition à retenir.

### 1.9.1.1. La gestion des dysfonctionnements

Des ajustements de court terme suffisent parfois à ramener l'équilibre mais lorsque les perturbations subsistent, on touche aux dysfonctionnements. Ce domaine concerne le traitement de la non-qualité, c'est-à-dire tous les problèmes dont les causes sont inconnues ou mal connues, qui apparaissent régulièrement et qui persistent durablement.

Le manager instaure une méthodologie rigoureuse pour éradiquer les causes et assurer une amélioration durable.

Dans la plupart des cas, le processus décisionnel peut comporter 5,6, 7 étapes ou plus ; quelle que soit la démarche envisagée, nous retrouvons toujours les points clés suivants :

- **Perception des éléments clés de la situation** : déceler les symptômes de la situation exigeant une intervention, recueillir et analyser les données pertinentes et formuler correctement l'objectif à atteindre.
- **Identification du problème** : rechercher et étudier les causes, établir les contraintes et analyser les moyens disponibles. –
- **Élaboration des solutions** : recenser toutes les solutions possibles, déterminer les critères discriminants en fonction de l'objectif et analyser les avantages et inconvénients de chaque solution au regard des critères retenus.
- **Choix d'une solution** : trancher entre les différentes options possibles et élaborer un plan d'action permettant la mise en œuvre de la décision.
- **Mise en œuvre de la décision** : communiquer la solution retenue, rechercher l'adhésion des partenaires impliqués et réaliser les actions à mettre en œuvre pour rendre la décision effective.
- **Contrôle** : vérifier périodiquement le déroulement des actions et comparer les résultats obtenus par rapport à l'objectif fixé à l'aide d'un tableau de bord spécifique.

Ce qui est en jeu ici pour le responsable d'unité, c'est sa capacité :

- À déceler une situation qui engendre un certain nombre de difficultés,
- À organiser la réflexion seul ou en groupe pour traiter les dysfonctionnements,
- À prendre en compte les différents points de vue pour opérer un choix,
- À animer et à faire vivre la solution adoptée pour obtenir les résultats escomptés.

### 1.9.1.2. L'élaboration des projets individuels

Ce terrain concerne tout ce qui touche au management différencié des collaborateurs. Chaque personne a un projet qui lui est propre en adéquation ou non avec les objectifs de l'entreprise.

Ce projet est très rarement exprimé de façon explicite. Par prudence, par conformisme ou par incompréhension à cet égard, les collaborateurs observent une sorte de loi du silence sur ce sujet. Les managers quant à eux ne se sentent pas toujours concernés par cette question ou n'osent pas l'aborder.

Il s'agit pourtant d'une action de management essentielle qui détermine un partenariat dans les relations supérieur-subordonné et permet un véritable développement professionnel de chacun.

Cela exige du responsable une forte éthique et une méthodologie rigoureuse pour apporter une réponse authentique à des situations très diverses.

Le responsable d'unité doit être persuadé que chaque contrat de confiance noué, chaque projet concret et solide élaboré avec un collaborateur sont une pierre supplémentaire à l'édifice du management, à la manifestation de son influence, à la satisfaction de ses partenaires.

### 1.9.1.3. L'élaboration du projet fédérateur de l'unité

Élaborer des projets individuels pour chaque collaborateur ne gomme pas pour autant toutes les attitudes de retrait, n'élimine pas les clivages qui existent entre les personnes. Le salarié peut réaliser un projet personnel dans l'entreprise sans qu'il se sente lié à la collectivité. C'est pourquoi le responsable doit répondre à un autre impératif de management : assurer l'intégration, la cohésion et l'adhésion de l'ensemble de l'équipe. Ceci ne se décrète pas. Il doit y avoir un minimum de terrain commun entre les objectifs personnels de chaque membre de l'unité et les objectifs collectifs ; il doit y avoir une volonté de bâtir une maison commune.

Élaborer un projet fédérateur nécessite, pour le responsable d'unité, de mettre en œuvre une démarche de participation ; non pas une participation utopique dans le but de contribuer au bonheur des salariés ou une participation manipulatrice pour détourner l'attention des collaborateurs des vraies préoccupations, mais une participation organisée,

## Chapitre 2 Le management opérationnel

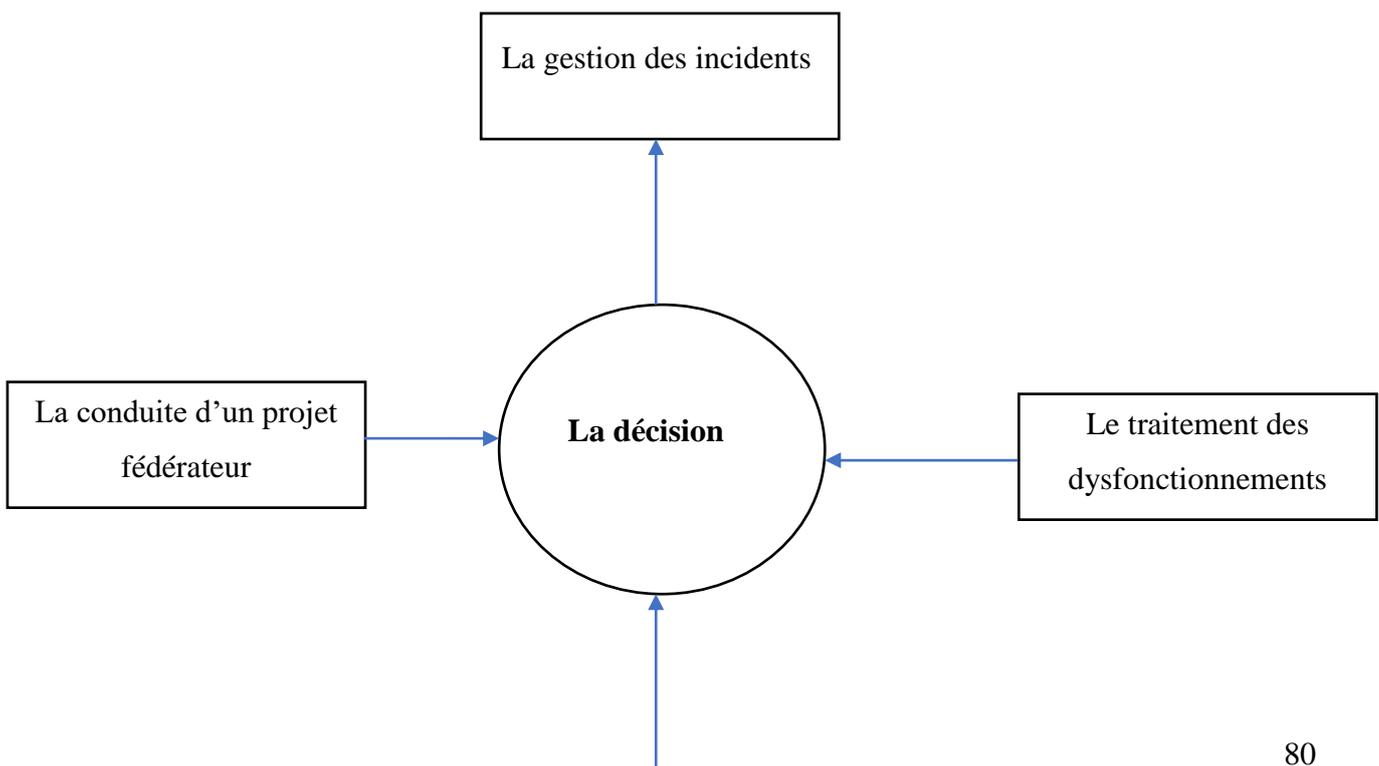
permanente reposant sur la confiance, prenant en compte les contraintes et les objectifs de chacun.

Là encore, mettre en place une démarche de participation est de l'initiative du responsable d'unité et de lui seul. Les décisions qu'il prend dans ce domaine lui permettent d'abaisser les barrières entre ses collaborateurs, sa hiérarchie et lui-même, d'exploiter intelligemment le gisement de matière grise de l'unité et de faire de son équipe un véritable moteur pour les changements à venir.

Élaborer un projet fédérateur demande au responsable d'être lui-même porteur d'un projet pour son équipe. En effet, il ne suffit pas de faire tourner l'unité pour remplir sa fonction de pilote. Réduire le management à cela c'est lui faire perdre son âme. Ce que l'on attend d'un responsable d'unité c'est aussi :

- Qu'il exprime une vision cohérente de son métier pour donner un sens aux actions menées,
- Qu'il manifeste en permanence une fierté de son métier pour que chacun croit en son utilité,
- Qu'il décline et affirme les valeurs communes pour créer et entretenir une réelle communauté culturelle entre les membres de l'équipe.

**Figure N° 7 : Prise de décision**



L'élaboration des  
projets individuels

Source : Phillippe Radmond, Management opérationnel, 3<sup>er</sup> édition,

### Section 3 Les outils du manager opérationnel

Avec sa lourde responsabilité et la quantité de travail à gérer, le manager a souvent besoin d'outils adaptés pour pouvoir encadrer efficacement son équipe. Le manager opérationnel utilise un certain nombre d'outils quotidiennement.

Parmi ces outils nous avons : le tableau de bord opérationnel, une écoute active ; une grille socio-dynamique ; la méthode des 5,10, 15 et 30 ; la méthode du Visual management ; le baromètre d'engagement et l'entretien annuel.

#### 1. Le tableau de bord opérationnel

Le tableau de bord opérationnel est une forme particulière de tableau de bord qui traite d'un horizon essentiellement à court terme. Il représente d'un outil de diagnostic, de pilotage et d'aide à la décision. Son **objectif** comprend deux volets essentiels : la mesure de l'avancement des plans d'action décidées et l'évaluation de leurs performances.

##### 1.1.1. Définition :

Le tableau de bord opérationnel est un outil consistant à mettre sous contrôle la performance des plans d'action préalablement définis grâce à la définition et au suivi de différents indicateurs de performance et de pilotage.

##### 1.1.2. Comment construire un tableau de bord opérationnel

**La construction d'un tableau de bord opérationnel** nécessite un travail de réflexion assez simple pour le manager mais indispensable.

En fonction de la stratégie menée, des points clés doivent être extraits (ventes, coûts, qualité, délai). Pour chacun d'entre eux des paramètres sont identifiés.

Deux types d'indicateurs sont alors définis pour chaque paramètre :

- Des indicateurs de performance évaluant le niveau de performance de l'action
- Des indicateurs de pilotage mesurer le degré d'avancement du plan d'actions.

Ces indicateurs sont choisis par les opérationnels en concertation et sous la supervision de leur direction. Ceux-ci sont ensuite validés par les dirigeants insérés dans le tableau de bord.

Le tableau de bord opérationnel est alors rempli selon la périodicité choisie (idéalement tous les jours, toutes les semaines ou, dans le pire des cas tous les mois) et les indicateurs sont regroupés.

Leur résultat doit être analysé comme suit :

**Tableau N° 10** : Tableau de bord opérationnel

Indicateurs de pilotage	Indicateur de performance	Signification
Satisfaisants	Satisfaisants	Le plan d'action a été mené comme prévu et la performance attendue est atteinte.
Non Satisfaisants	Non Satisfaisants	Le plan d'actions n'a pas été mis en œuvre et les performances sont en-dessous des objectifs.
Satisfaisants	Non Satisfaisant	Le plan d'actions a été déployé mais la performance n'est pas au rendez-vous.
Non Satisfaisants	Satisfaisants	Le plan d'action n'a pas été mis en œuvre et pourtant la performance est là.

**Source** : Philippe Radmond, Management opérationnel, 3<sup>er</sup> édition,

### 2. L'écoute active

Cette méthode repose sur l'idée que **votre interlocuteur à quelque chose à vous dire qu'il ne vous confiera que si vous êtes attentionné envers lui** et pas uniquement envers son message. Pour résumer, sachez que l'écoute active comporte **4 étapes**.

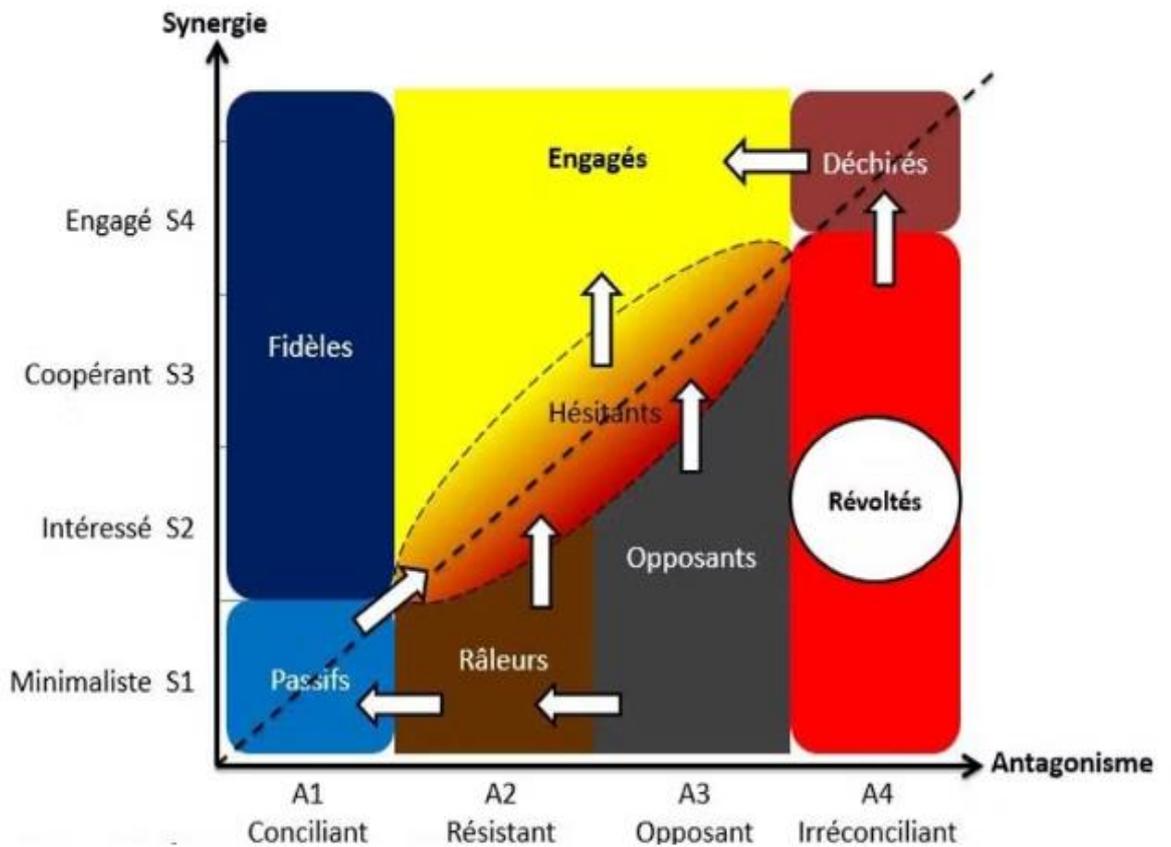
- **La première, l'écoute.** Vous laissez l'autre parler en ponctuant par exemple son discours de "oui, je comprends". Vous créez de l'empathie et montrez votre attention.
- **Deuxième étape : la clarification.** Cette fois, vous demandez des précisions sur les propos énoncés en posant des questions ouvertes sur des points sujets à interprétation. Par exemple, "que signifie pour toi le terme... ?".
- **Troisième étape : l'investigation** qui, comme son nom l'indique, consiste à creuser la pensée de votre interlocuteur.
- **Enfin, vous reformulez** pour vérifier que vous êtes bien tous les deux sur la même longueur d'onde.

## Chapitre 2 Le management opérationnel

**A noter que cet outil est utilisé :** Lorsqu'un membre de votre équipe rencontre une difficulté (sur un projet par exemple), formule une nouvelle demande ou tout simplement en réunion, notamment lorsque l'on est amené à manager une équipe de projet.

### 3. Une grille socio-économique, « la carte des acteurs ».

Figure N° 8 : Grille socio-économique



Source : institut de socio-économie des entreprises

Ce type de diagramme est très utile car **il permet d'avoir au manager une vision synthétique de l'engagement de chacun**, du plus engagé au plus révolté. « Sur cette carte des acteurs, le manager positionne les membres de son équipe et, en fonction de leur place, peut voir le chemin qu'ils ont à faire pour devenir positifs », détaille Bertrand Duséhu, consultant et formateur en management, auteur du livre *Le manager de proximité*. **À vous de les manager au mieux pour qu'ils rejoignent le plus rapidement possible le clan des fidèles ou des engagés.**

### 4. La méthode des 5, 10, 15 et 30

Il s'agit en fait du temps (minimum) que le manager a intérêt à accorder à ses collaborateurs. 5 minutes par jour, 10 minutes par semaine, 15 minutes par mois, 30 minutes par trimestre. « **Cet outil donne des repères au manager et sécurise le collaborateur qui se sent pris en charge.** Il peut s'agir d'échanges plus ou moins formels selon la durée »,

Ces échanges doivent être l'occasion de valoriser, d'encourager, d'accompagner et de débriefing avec leurs équipes.

Cet outil peut être utilisé tout le temps, surtout si le manager pilote ses équipes à distance.

### 5. Un baromètre d'engagement express

Le manager n'attend plus le feedback annuel pour mesurer l'engagement et la motivation de son équipe. « Des outils comme Bleexo permettent de prendre le pouls de son équipe très rapidement par l'envoi d'une question simple ("Sur une échelle de 1 à 10, comment vous sentez-vous dans votre boulot actuellement"). Vous obtenez une note moyenne, le nombre de répondants et l'évolution de ces indicateurs. « Ces data RH instantanées transposées en chiffres et graphiques donnent une vision claire de l'état d'esprit d'une équipe à un instant.

Cet outil peut être utilisé : Quand le turn-over de l'équipe augmente, que les absences se multiplient, ou suite à un élément réputé fédérateur, afin de tester en quasi live l'humeur des troupes.

### 6. Une carte d'identité d'équipe

**Cet outil s'assimile en fait à un mini 360° d'un service réalisé par un autre service.** « L'objectif est de comprendre les qualités que l'autre service prête au vôtre ainsi que les attentes qui ne sont pas comblées », commente Arnaud Hautesserres. Et évidemment, dans la foulée de mettre en place des plans d'action.

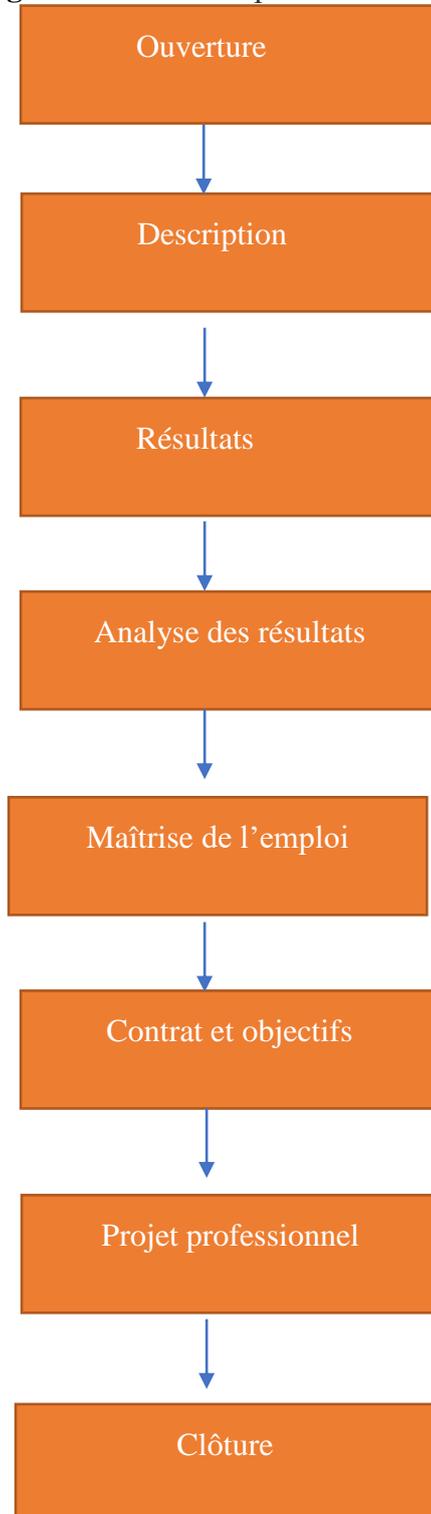
Le manager utilise souvent cet outil lorsque : Si le dialogue est rompu (ou en passe de l'être) entre 2 business unit. Ou lorsque des services sensés travailler de concert, se contentent de bosser cote à cote car ils ne se comprennent pas.

### 7. L'entretien annuel professionnel

L'entretien annuel doit être structuré. Il ne s'agit ni d'un interrogatoire en règle, ni d'une conversation à bâtons rompus mais d'un acte managérial décisif. La structure doit être suffisamment logique et cohérente pour éviter l'écueil de la conversation décousue, et

suffisamment ouverte et souple pour ne pas tomber dans le suivi à la lettre des différentes rubriques du compte rendu formalisé par l'entreprise.

**Figure N° 9 :** Les étapes de l'entretien



*Source : Phillipe Radmond, Management opérationnel, 3<sup>er</sup> édition,*

## Chapitre 2 Le management opérationnel

---

Nous soulignons que tous ces outils sont importants. Toutefois, le tableau de bord prospectif est l'outil le plus important à l'ENIEM.

### Conclusion du chapitre 2

En fin d'analyse, nous constatons que les managers opérationnels jouent un rôle primordial dans le développement de l'entreprise. En effet, les managers opérationnels sont de plus en plus reconnus comme des acteurs au cœur de la performance et des changements des organisations. Ils ont une influence magistrale sur le contrôle de gestion.

Différentes catégories sont utilisées pour définir les rôles des managers opérationnels.

Ils ont des activités qui relèvent du contact, de l'organisation et la gestion de l'unité, gestion du changement et du suivi et du contrôle. Leurs rôles est stratégique, fonctionnels et opératoires. Sa dimension relève de l'organisation, de la technique et de l'humain.

En plus les outils du manager opérationnel sont super importants pour la réalisation de ses objectifs quotidien.

Le positionnement du manager opérationnel a connu une importante évolution : d'un rôle de « courroie de transmission », on leur attribue de plus en plus un rôle de traduction.

De ce fait, les managers opérationnels deviennent des « ingénieurs de connaissance » participant à la fabrication de la stratégie.

## **Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion**

### Introduction du chapitre 03

La connaissance de la réalité doit être primordiale avant de pouvoir améliorer les imperfections.

Cette partie pratique nous montrera le résultat de notre recherche après les questionnaires adressés aux directeurs des unités et l'interview faite auprès du contrôleur de gestion de la société avec quelques responsables, et ce sera l'occasion de confronter le cadre théorique vu au début de notre recherche à la réalité de l'entreprise, plus précisément de l'ENIEM, par le moyen d'une étude de l'implication des managers opérationnels dans l'amélioration du système de contrôle de gestion, afin d'apprécier la véracité de notre thème de recherche.

Elle se subdivisera en trois grandes sections.

La première section nous décrira en premier lieu la méthodologie de notre étude ; elle nous montrera également la démarche méthodologique selon laquelle nous avons acquise les données.

La deuxième section nous déchirera le cadre général de notre étude qui s'est tenu au niveau de l'ENIEM.

La dernière section nous permettra également de faire des analyses, des interprétations le diagnostic des forces et faiblesses éventuelles de la société, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du contrôle de gestion et aussi au niveau de la méthode managériale. Et tout cela sera suivis de quelques recommandations.

### Section 1 Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous souhaitons clarifier la méthodologie adoptée et décrire le terrain exploré. Dans ce cadre, nous expliciterons les concepts épistémologiques de référence et la posture choisie, ainsi que le pourquoi d'une recherche qualitative et quantitative par l'étude de cas en particulier. Nous traiterons ensuite de la démarche participante et décrirons le terrain dans lequel elle s'est tenue. Ainsi, nous adoptons une démarche hypothético-déductive en s'appuyant sur une méthode de recherche mixte.

#### 1. L'objectif de la recherche

Avant de détailler la posture épistémologique, il convient de préciser les objectifs de la recherche de la façon la plus précise. Rappelons donc que cette recherche se décline en objectifs, formulés sous forme de questions.

Nous avons eu à poser 3 sous questions qui font l'objet de notre recherche.

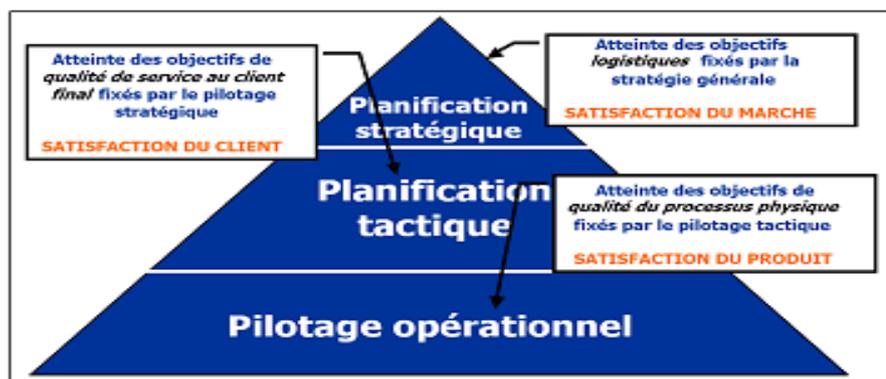
L'objectif de notre recherche repose sur trois (3) aspects particuliers :

1. Sur la performance de l'entreprise
2. Sur l'efficacité des outils utilisés par l'ENIEM
3. ET l'implication des managers dans l'amélioration du système de contrôle de gestion à l'ENIEM.

Le management est composé de trois (3) niveaux :

1. Le management stratégique
2. Le management tactique
3. Et le management opérationnel.

Figure N° 10 : Les niveaux de management



S

Source : Les niveaux de management [www.google.com](http://www.google.com)

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

Dans l'administration publique la prise de décision est super centralisée elle a une nature coercitive seul les responsables (les dirigeants) peuvent prendre part à une décision de haute envergure.

Vu que les managers opérationnels ont une part importante dans la prise de décision dans l'organisation, à l'ENIEM nous avons considéré les Directeurs des unités comme manager opérationnel.

Toutefois, dans diverses entreprises privées le manager opérationnel peuvent-être considérés comme : les chefs de service, les responsables marketing, des ressources humaines, les chefs de départements etc.

### 2. La recherche documentaire

C'est une phase qui s'intéresse largement à la recherche des apports substantiels d'écrits, ainsi que des bandes audiovisuelles, avant et après l'observation. C'est ainsi que des ouvrages et des documents relatifs au management et contrôle de gestion ont été étudiés. Cette recherche nous a donné l'opportunité d'avoir une plus grande lecture de la question du management en général et le management opérationnel en particulier et aussi le contrôle de gestion. La consultation d'ouvrages nous a conduit à :

-la bibliothèque de l'Université MOULOUD MAMERI ;

-la bibliothèque virtuelle de Bastos ainsi que plusieurs autres bibliothèques.

### 3. Les questionnaires

Comme l'exige notre spécialité, un auditeur sans questionnaire ne peut atteindre son objectif de recherche.

C'est pourquoi nous avons retenu la méthodologie quantitative afin d'identifier les pratiques communes et les divergences en matière de contrôle de gestion et de management dans les différents groupes. La technique de collecte de données est faite par le questionnaire, via l'Entreprise ENIEM, auprès des directeurs d'unité.

Nous avons eu a formulé des questions ouvertes, fermées et partielles.

### 4. Le guide d'entretien

Dans le souci de cerner au mieux des aspects remarquablement importants du problème de recherche, nous avons eu recours à un entretiens. Un guide d'entretien a été élaboré et soumis à la Directrice Planification Contrôle de Gestion et Audit. Le guide d'entretien adressé à la directrice s'est focalisé sur les points concernant la stratégie de

l'ENIEM, la fixation des objectifs, la performance des managers opérationnels, l'efficacité du contrôle de gestion.

#### **5. Analyse et interprétations des résultats**

L'analyse et l'interprétation des résultats consistent pour notre part à porter dans un premier temps un regard critique sur les principaux résultats et les informations recueillies sur le terrain, puis dans un second temps, procéder à une comparaison de ces résultats avec les hypothèses de l'étude.

Au regard de l'ensemble des résultats obtenus sur la connaissance de la performance, on constate que l'ENIEM l'efficacité est moyenne et l'efficience faible ce qui est source de la non performance de l'entreprise.

En plus de cela nous avons observé un climat de travail démotivant ou règne un sentiment de peur et d'inquiétude du au mauvais résultat et aussi aux procédures hiérarchiques qui défavorise une meilleure marche de l'entreprise.

#### **6. Limite ou difficulté de l'étude**

A l'instar de toute œuvre de recherche, la réalisation de l'étude connaît des limites ou des difficultés. En réalité, notre étude aurait dû s'étendre à l'ensemble des cinq (5) unités de l'ENIEM pour la permettre d'améliorer sa situation managériale opérationnelle et son contrôle de gestion. Cependant compte tenu des contraintes temporelles mais aussi une longue attente avant que la direction générale ne puisse nous recevoir nous sommes limités à deux (2) seule de ses entités.

Nous ne saurons terminer cette étude sans faire des suggestions permettant au manager du service dans le but d'améliorer la capacité ou la compétence managériale de la structure afin d'être efficace.

### Section 2 Présentation générale de l'entreprise ENIEM

L'entreprise nationale de l'industrie électronique (ENIE), est une entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de produits audio et vidéo et de composants électroniques.

ENIE produit des téléviseurs toutes gammes confondues, des téléphones smartphones, des tablettes tactiles, des ordinateurs de bureau, des panneaux solaires, des cartes mères, des circuits imprimés et des appareils de télé surveillance.

#### 1. Organisation de l'ENIEM

L'ENIEM a été créé en 1982, à la suite de la restructuration de la Sonelec qui regroupait depuis sa création en 1978 plusieurs filiales

Le statut juridique de l'ENIEM, aujourd'hui, ainsi que sa composition en cinq unités reliées à la direction générale est le fruit des transformations qu'elle a subies depuis 1974.

L'ENIEM est constituée en groupe avec ses deux filiales : FILAMP est installée à Mohammedia, (wilaya de Mascara) pour la production de lampes électriques et EIMS à Miliana, (wilaya d'Ain-Defla) pour la production de produits sanitaires (lavabos, éviers de cuisine).

Nous vous présentons les directions et les unités de l'ENIEM.

#### 1.1. Les directions de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de sept (7) directions. Il s'agit de :

- **La direction générale :**

Qui définit la stratégie, les objectifs et les actions à accomplir. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités.

- **La direction marketing et communication**

Cette direction met en place des plans et actions marketing pour développer la vente de biens ou services de l'ENIEM.

- **La direction développement et partenariat**

Cette direction assure l'étude et le développement du produit fini, il négocie et signe des accords de partenariat et veille à leur application ainsi que de sous-traitance.

- **La direction des ressources humaine**

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

En cohérence avec la politique qualité de l'entreprise, la fonction ressources humaines accroît la mobilisation et la valorisation du personnel dans ses actions au service client. Elle pilote le recrutement, l'accueil, l'information et gère le plan de carrière du personnel et elle supervise la gestion administrative et légale pour le personnel.

- **La direction finance et comptabilité**

Cette direction a pour mission de veiller au bon déroulement des opérations financières, comptables et extra comptables desquelles dépendent les états financiers annuels.

Il est chargé notamment :

- Coordonner les activités des comptables pour les opérations d'achats, les opérations financiers et de suivi des opérations de la clientèle.
- Assurer la bonne tenue de la comptabilité.
- Contrôler toutes les pièces justificatives
- Veiller à la tenue à jour des livres comptables
- Effectuer les travaux de fin d'exercice et d'arrêtés des comptes
- Gérer la trésorerie et les relations avec les banques
- Gérer la fiscalité.

- **La direction planification et contrôle de gestion**

Cette direction est une fonction fondamentale de l'ENIEM : elle fait le lien entre la dimension stratégique (les dirigeants), la dimension tactique (managers) et la dimension opérationnelle (les salariés).

Cette démarche s'effectue comme :

- **A priori** à travers la mise en place de prévisions, de **budgets** ;
- **Au quotidien** à travers des études, des **tableaux de bord** ;
- **À postériori** via des états de reporting ou des notes de synthèse.

- **La direction industrielle**

Elle identifie les axes de développement (produits, marchés potentiels...), effectue les choix d'organisation (externalisation, transferts d'activités...), affecte la production en agissant sur les approvisionnements, les moyens et les techniques de production.

### 1.2. Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM dispose de 5 unités dont 3 unités de production, une (1) unité commerciale et une (1) autre unité de prestation et service.

Les unités de production sont : l'unité froid, cuisson et climatisation.

A noté que le cadre de notre étude porte sur l'unité froid et cuisson.

Nous exposerons les 5 unités :

- **L'Unité Froid :**

Elle est de loin l'unité la plus importante en termes d'effectif environ (1800 travailleurs).

La mission de l'unité froide est de produire et de développer les produits de froid domestique.

Parmi ses activités :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (peinture et plastification) ;
- Injection plastique et polystyrène ;
- Fabrication des pièces métalliques ;
- Isolation ;
- Thermoformage ;
- Assemblage ;

- **L'Unité cuisson**

La mission globale de l'unité est de fabriquer ; assembler ; développer les produits de cuisson à gaz, électrique ou mixte et tous produits de technologies similaires.

Parmi ses activités :

- Transformation de la tôle ;
- Traitement et revêtement de surface (émaillage, zingage, chromage) ;
- Assemblage.

- **L'Unité climatisation**

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

Cette unité est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseur.

Parmi ses activités :

- Transformation de la tôle ;
- Transformation et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage de climatiseurs ;

- **L'Unité commerciale**

Elle est chargée de la commercialisation du produit et du service après-vente.

Les différentes activités sont :

- Le marketing ;
- La vente ;
- Service après-vente ;
- Gestion de stock de produit finis ;

- **Unité prestation technique**

L'unité est chargée de fournir des prestations techniques et des services nécessaires aux unités de production.

Les activités de cette unité sont :

- Conception et réalisation des outils ;
- Réalisation (usinage) de diverses pièces de rechange ;
- Etalonnage/ vérification des instruments de mesure ; -
- Impression ;
- Production d'énergie et des fluides ;
- Entretien des bâtiments ;
- Fabrication des palettes (Menuiserie) ;
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers la rivière ;
- Transport de marchandise ;
- Surveillance du site ;
- Prestation sociale.

### 1.3. Objectifs et mission de l'ENIEM

#### 1.3.1. Organisation de la fonction contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est le garant de la bonne santé de la structure en s'assurant que les ressources sont employées efficacement.

Il intervient également pour fournir les outils qui vont servir aux décideurs pour suivre l'impact de leurs actions. Celles-ci résultant de décisions de portée stratégique et tactiques.

La fonction contrôle de gestion de l'ENIEM est positionnée par sur deux niveaux :

- **Niveau direction générale** : elle est rattachée de la Direction Planification, Contrôle de Gestion et Audit (DPCGA).
- **Niveau unités opérationnelles** : chaque unité en tant que centre de profit dispose d'une fonction contrôle de gestion soit au sein d'un département ou d'un service.

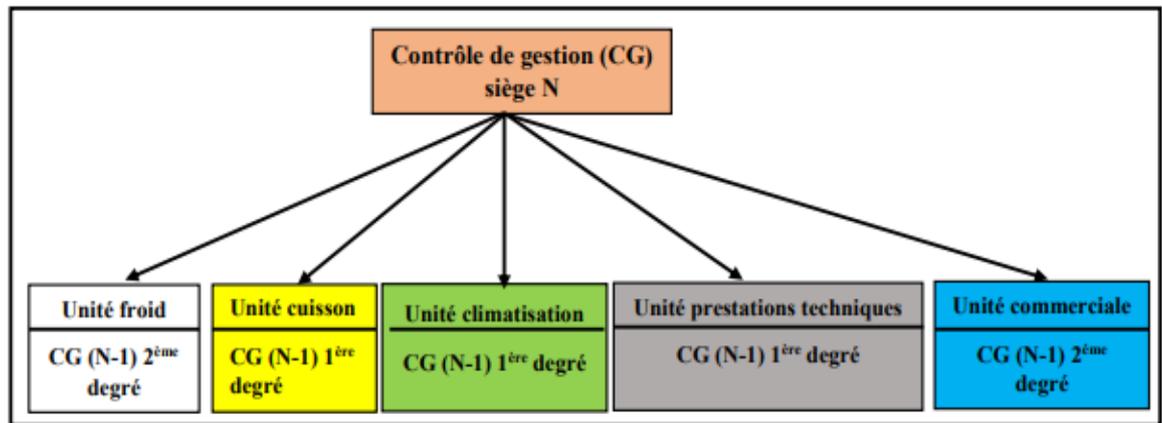
La décentralisation de la fonction contrôle de gestion facilite le processus de reporting, évalue la performance de chaque centre de profit. Dans ce point nous allons présenter la fonction contrôle de gestion avec ses tâches ainsi que les différents instruments utilisés pour le pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion est une fonction de liaison et de coordination qui assure la diffusion des informations transmises par la direction générale aux opérationnels. Ce point présente la décentralisation de la fonction contrôle de gestion dans les centres de profit ainsi que les tâches des contrôleurs de gestion.

#### 1.3.2. Décentralisation et hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion

Le schéma qui suit présente la décentralisation et la hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion au niveau de l'ENIEM selon le degré d'importance du contrôle de gestion au niveau des centres de profit.

Figure N° 11 : Hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion



Source : réalisé à partir des documents internes fournis par le directeur de la DPCGA.

Le schéma ci-dessus nous montre, qu' il y a une hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion , dans le sens où le contrôle de gestion N correspond au contrôleur de gestion du siège, suivi du contrôle de gestion (N-1) 2ème degré occupant la deuxième position car l'unité froid et l'unité commerciale sont les plus importantes dans l'entreprise ; en troisième lieu le contrôle de gestion ( N-1 ) 1ère degré correspond aux unités cuisson ,climatisation et prestations techniques qui est les moins important dont les contrôleurs de gestion ont moins de tâches par rapport aux contrôleurs de gestion (N-1) 2ème degré. Les contrôleurs de gestion au sein des cinq unités entretiennent des liens, mais ces liens ne sont ni ascendants ni descendants, ils sont plutôt horizontaux par l'échange et la coopération.

## 2. La fonction contrôle de gestion centralisée

### 2.1. Les processus du contrôle de gestion centralisé

Les processus du contrôle de gestion dans l'ENIEM passent par une série de démarches réalisées par les responsables de chaque centre de profit et la DPCGA. Nous distinguons quatre phases à savoir : prévision, exécution, évaluation et conclusion.

#### 2.1.1. La phase de prévision :

Cette phase comporte quatre éléments essentiels :

- Définir des objectifs pertinents c'est-à-dire adaptés aux buts que l'on poursuit et en même temps réalistes ;
- Leur associer les ressources adaptées (hommes, moyens matériels, informations, temps) ;
- S'organiser pour que ses ressources soient employées de manière optimale ; -

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

- Déterminer la manière dont la performance sera évaluée par un système d'indicateurs.

### 2.1.2. La phase d'exécution :

Cette phase se déroule au niveau opérationnel, c'est-à-dire les unités de production et de commercialisation. Les directeurs de chaque centre de profit mettent en œuvre les moyens qui leurs sont alloués afin d'atteindre les objectifs fixés par la direction générale.

### 2.1.3. La phase d'évaluation :

Cette phase comporte les activités suivantes :

- Mettre en œuvre le contrôle budgétaire à travers le calcul des écarts ;
- Identification et diffusion mensuelle des produits qui ont engendré des écarts défavorables ;
- Contrôle et consolidation des rapports d'activité ;
- Elaboration des tableaux de bord avec des lectures mensuelles qui donnent un aperçu de l'activité de l'entreprise.

### 2.1.4. La phase conclusion :

Cette étape permet de prendre des mesures correctives pour faire avancer l'ensemble du système. Ces conclusions sont mentionnées dans les rapports du contrôle de gestion de fin d'année qui seront transmis à la direction générale ainsi qu'à l'assemblée générale.

La direction générale délègue une partie de son autorité aux responsables des centres de profit et instaure des leviers de contrôle sur lesquels elle va s'appuyer.

## 3. Les tâches du contrôleur de gestion

Dans une entreprise de la taille de l'ENIEM, la fonction du contrôle de gestion est décentralisée. Au sein de la DPCGA, outre le directeur, on retrouve l'assistant chargée de la planification et du budget qui est responsable de l'établissement des budgets de toute l'entreprise, du contrôle et de la consolidation des rapports d'activités pour assister la direction générale dans le processus de planification. On retrouve également l'assistant chargé du contrôleur de gestion.

### 3.1. La fonction contrôle de gestion au niveau des centres de profits

#### 3.1.1. Les tâches du contrôleur de gestion des unités froid et commercial

**Tableau N° 11** : Les tâches du contrôleur de gestion

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

Les Tâches	
<p><b>Les contrôleurs de gestion N-1 2<sup>ème</sup> degré (unités froid et commerciale)</b></p>	<p>1-Elaborent avec le directeur d'unité et la Direction Centrale (DPCG) les instruments et procédures de gestion devant déboucher sur la confection :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des rapports d'activité périodiques ;</li> <li>- Des tableaux de bord comme outils de gestion orientés vers l'action et comme systèmes de communication du contrôle de gestion.</li> </ul> <p>2-Analysent les écarts entre les réalisations d'une part et prévisions contenues dans les documents de planification d'autre part ;</p> <p>3-Aident et conseillent les responsables opérationnels dans la prise de décisions ;</p> <p>4- Suivent les opérations particulières inhérentes au contrôle de gestion, dans le sens de l'amélioration, de maîtrise et de mesure de la gestion et des performances ;</p> <p>5-Analysent les différentes activités et attirent l'attention du directeur d'unité sur les risques de perturbations de l'activité et sur les incidences de la gestion sur les coûts, les délais, les programmes etc. ;</p> <p>6-Veillent à instaurer des relations de travail de qualité avec les autres structures.</p>

*Source : Document interne*

Ce tableau nous montre que les contrôleurs de gestion N-1 2<sup>ème</sup> degré exerçant dans les unités froid et commercialisation occupent la deuxième position après le contrôleur de gestion du siège car ces unités sont les plus importantes dans l'entreprise. Ils coordonnent les opérations du contrôle dans le sens d'amélioration et de la maîtrise de la mesure de la performance.

### 3.1.2. Les tâches des contrôleurs de gestion des unités cuisson, climatisation et prestation technique.

Les contrôleurs de gestion N-1 1<sup>er</sup> degré occupent la troisième position, ils correspondent aux unités cuisson, climatisation et prestations techniques. Ils sont responsables des mêmes tâches avec les contrôleurs de gestion des unités froid et commerciale à l'exception des tâches 4 et 6 mentionnées dans le tableau n° 27 précédent.

Après avoir illustré les différentes tâches des contrôleurs de gestion du 2<sup>ème</sup> degré et 1<sup>er</sup> degré on constate que :

Chaque contrôleur de gestion aide sa direction dans la prise de décision, l'élaboration des programmes et contribue à la formulation des rapports et à l'analyse des écarts résultant de la comparaison entre les prévisions et les réalisations, ce qui facilite la préparation des rapports qui seront envoyés à la DPCGA pour la consolidation.

Le contrôleur de gestion 2<sup>ème</sup> degré remplit plus de tâches que le contrôleur de gestion 1<sup>er</sup> degré. « Il est placé sous la responsabilité directe du Directeur d'unité, il est chargé de

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

suivre et d'analyser l'activité de l'unité dans l'ensemble des structures et fonctions. Etablit le rapport d'activité et tout document nécessaire aux différentes analyses pour prise de décisions ». Il assure :

- La coordination de toutes les activités liées au contrôle de gestion afin d'améliorer les procédures d'évaluation et de mesure de la performance.
- L'instauration de bonnes relations de travail au sein des services du contrôle de gestion des autres unités.

### A) Les instruments mobilisés par la fonction contrôlent de gestion

Pour mettre en œuvre les tâches relevant des contrôleurs de gestion, mesurer la performance et être un outil d'aide à la prise de décision, la fonction contrôle de gestion utilise des outils qui sont classiques et d'autres relevant d'autres disciplines. Dans ce point nous allons présenter deux tableaux qui retracent l'ensemble des outils mobilisés pour piloter et améliorer la performance. Nous distinguons trois catégories d'outils du contrôle de gestion

**Tableau N° 12** : Les instruments mobilisés par la fonction contrôle de gestion

Les outils classiques	Les outils évolués	Les outils à base mathématique
-La comptabilité analytique -La comptabilité générale -Le contrôle budgétaire -L'analyse financière -Le tableau de bord	-L'audit interne -Le business plan -L'analyse de la valeur -Les comptes intermédiaires (le compte de production et le compte d'ajustement, etc.)	-L'information de gestion -La recherche opérationnelle (graphe, méthode PERT et la programmation linéaire, etc.) -La méthode de simulation de gestion : établit les scénarii de la gestion prévisionnelle de l'activité.

Source : Document interne

Le contrôle de gestion joue un rôle crucial à l'ENIEM. Le système mis en place est surtout classique mais aussi évolué.

Le contrôle de gestion à l'ENIEM est un réel support à la prise de décision. Pour plus de performance l'ENIEM doit plus centrer son contrôle de gestion sur **l'humain**.

### 3.1.3. Une fonction tournée vers l'humain

Pour se démarquer dans son secteur l'ENIEM doit imposer un management souple pour les collaborateurs facilité une communication saine entre la hiérarchie.

Elle doit centrer son réseau sur les valeurs humaines et sur le bien-être de ses collaborateurs (employés).

L'ENIEM doit conjointement se tourner sur la finance sans négliger l'Humain (collaborateur) qui sont aux centres de la performance de l'entreprise.

Chaque collaborateur doit avoir un minimum de décision à travers son cercle d'influence.

### Section 3 Analyse du questionnaire

Dans cette section nous avons élaboré un questionnaire comportant plusieurs questions structurées en 3 parties, l'objectif était :

- a) **Le niveau de performance de l'ENIEM**
- b) **L'efficacité du système de contrôle de gestion**
- c) **Le degré de contribution des managers opérationnels dans le système du contrôle de gestion**

Il est important de mettre en lumière la pertinence des résultats par rapport à nos hypothèses cependant les résultats de ces interprétation rapprochées aux hypothèses préétablie ont conduit aux résultats suivants.

Après la présentation des résultats (questionnaires, entretien), cette dernière section de notre recherche nous permettra de dégager des discussions sur les résultats obtenus et d'avancer quelques recommandations.

Nous allons mettre en évidence la validation ou non des différentes hypothèses que nous avons posées.

#### **1. Discussion et validation de la première hypothèse :**

Nous allons discuter les résultats concernant la première hypothèse qui est le contrôle de gestion comme étant un moyen de pilotage de la performance d'une entreprise.

Toute entreprise aspirant garantir sa survie et sa pérennité doit performer dans un monde qui est caractérisé par une forte intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internalisation des marchés. C'est aussi valable pour l'ENIEM qui a été notre étude de cas.

La performance peut être défini comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience.

Durant notre passage à l'ENIEM, qui est une grande entreprise publique de l'électroménager, nous avons constaté la difficulté de mettre en œuvre une stratégie bien fondée, encore moins son exécution. Les slogans prônés par l'entreprise : « ENIEM leader de l'électroménager » ne peuvent avoir un sens que dans le cadre d'une stratégie efficace et bien réfléchie, principalement l'accroissement des parts de marché, faire comme les autres, sinon mieux, synonyme de « benchmarking », « pilotage de la performance », « qualité », etc... Des différents entretiens que nous avons eus, nous ont révélé l'existence d'une multitude de

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

problèmes financiers, de distribution, de personnel, d'approvisionnement ; problèmes qui font office d'obstacle à l'évolution de la firme et de sa performance en général.

Vous pouvez constater ces faits dans notre questionnaire posé aux deux directeurs cuissons et froid qui confirment que l'efficacité de leur unité est moyenne et que l'efficience est faible.

De plus, les résultats de l'ENIEM sont déficitaires durant ces trois dernières années comme vous le constatez dans notre dernière question adressée aux managers d'unités.

Ce qui nous permet de confirmer notre première hypothèse dont : l'ENIEM n'est pas performant d'où le système de contrôle de gestion est inefficace.

### 2. Discussions et validation de l'hypothèse de la deuxième hypothèse

Ici nous allons discuter l'hypothèse selon que le tableau de bord, la comptabilité analytique et le contrôle budgétaire sont des outils efficaces.

Durant notre passage nous avons constaté que l'ENIEM utilise les outils comme : Le tableau de bord prospectif, la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting. Mais l'outil principal est le tableau de bord.

Nous avons constaté que le tableau de bord est consulté semestriellement et annuellement à l'ENIEM.

Le tableau de bord permet à la direction :

- D'informer les résultats de l'entreprise sur une période donnée (niveau des ventes, d'activité, résultats financiers, etc.) ;
- D'informer les résultats de l'entreprise sur une période donnée (niveau des ventes, d'activité, résultats financiers, etc.) ;
- De Suivre et surveiller les performances de l'entreprise qui présente un lien direct avec les objectifs stratégiques et prendre à temps, si nécessaire, des mesures correctives.

Par ailleurs, nous remarquons que malgré l'évolution du tableau de bord l'ENIEM utilise le balance scorecard en réalité parce que l'entreprise est beaucoup plus utilisée sur l'axe financier en négligeant les autres axes.

Aussi l'utilisation des budgets comme moyen de gestion est relativement ancienne. La budgétisation commence à devenir de plus en plus obsolète et lente à appliquer. Certains auteurs, à l'image de N. Berland, proposent même une gestion sans budgets tout en utilisant le

## Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

tableau de bord de gestion. La dynamique économique et la perturbation dans la concurrence et l'évolution rapide dans l'offre de produits ont fait que les budgets ne sont plus adaptés, car très lent et onéreux. Devant une situation de concurrence fondée, notamment, sur le savoir et les compétences, le développement et l'alimentation des actifs incorporels et immatériels devient indispensable. Ainsi, l'intégration de la valeur créée par les actifs immatériels (aptitudes, compétences et motivation, etc.) doit se faire progressivement à l'ENIEM orientée stratégie. Ceci complète les indicateurs classiques dans le tableau de bord de gestion en fonction des choix prescrits par le conseil de direction et le conseil d'administration.

A cause de l'inefficacité des outils de l'ENIEM nous avons remarqué les failles suivantes :

- Les données financières sont très dominantes par rapport aux autres données (qualitatives et externe) ;
- Les indicateurs concernant la gestion des éléments incorporelles sont peu nombreux comme ; la formation et la motivation des salariés, climat social... ;
- Pas de relation de cause à effets entre les indicateurs de ce tableau de bord.

**Ainsi nous pouvons confirmer que les outils de l'ENIEM sont inefficaces.**

### 3. Discussions et validation de l'hypothèse de la dernière hypothèse

Notre dernière hypothèse la faible performance de tout système de contrôle de gestion est liée à la non implication des managers opérationnels au sein d'une entreprise.

La performance managériale, définie comme le degré selon lequel le manager et le service qu'il dirige atteignent leurs objectifs sur l'ensemble des dimensions attendues.

A l'ENIEM le manager opérationnel a la charge de motiver, de fédérer et de conduire ses équipes dans la direction demandée par la direction générale à travers le management stratégique.

Il met en œuvre des plans d'actions. Le manager est alors considéré comme une courroie de transmission chargeant de transmettre les directives venant de la hiérarchie ou les valeurs de l'organisation à ses collaborateurs.

Les managers opérationnels contrôlent les résultats de leurs unités à travers certains outils comme le tableau de bord, le budget, le reporting etc...

Cette évaluation leurs permettent de prendre des mesures correctives.

### Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

Nous avons constaté que le manager valorise ces collaborateurs en les encourageant, en les félicitant, en essayant d'être transparent, équitable, de faire un travail de mise en confiance.

Ils ont même un système de récompense qui se fait par prime.

Tout de même à l'ENIEM comme c'est le cas de la majorité des entreprises Algériennes la direction générale décide seule et impose des politiques et des stratégies dans une organisation peu agile : non responsabilisés, faiblement motivés, peu enclins à passer à l'action, les acteurs sont incapables de trouver des solutions aux problèmes et compte-tenu des contraintes ; l'absence de « thermomètre » auprès des opérationnels prive les dirigeants d'informations précieuses.

Un tel cas de figure relève souvent d'une organisation trop masculine. La direction générale pilote la firme sans connaître tous les enjeux et contraintes de la production (dirigeants parachutés). Une fois que la direction générale a pris la décision, elle se désintéresse souvent de la mise en œuvre opérationnelle ; et quand les problèmes émergent, elle est obligée de se réimpliquer dans le projet, à un moment où les individus qui en avaient la charge ne sont plus disponibles ou ont quitté l'entreprise. Un système de pilotage uniquement mis en place par la tête ou par la force induit des déséquilibres et, à terme, rend le dispositif inadapté du diagnostic de l'organisation à sa mise en œuvre Fondamentale.

Cette prééminence de la zone tête peut se retrouver au sein même de chaque fonction, par exemple, celle du contrôle de gestion. Le contrôleur reste en permanence dans son bureau et procède à des extractions de données à partir du système d'information sans jamais rencontrer les opérateurs. Sa mission, qui consiste dans ce contexte à dresser des tableaux sophistiqués pour la direction générale, ne permet pas une action efficace et en profondeur au sein de l'entreprise.

Nous avons aussi constaté une procédure hiérarchique super compliqué qui rend difficile la communication et la stabilité organisationnelle ce qui cause beaucoup de retard dans diverses activités.

Au-delà de tout cela le retour des collaborateurs par rapport à la gouvernance des managers opérationnels est moyen.

Durant notre entretien avec la DPCGA elle nous a confirmé que la participation des managers opérationnels est moyenne.

### Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

Donc nous confirmons que les managers participent positivement à l'amélioration du système de contrôle de gestion à l'ENIEM.

#### 4. Recommandation par rapport aux trois hypothèses

Dans le langage courant des académiciens et des dirigeants d'entreprises, l'expression « stratégie d'entreprise » revient souvent. Cependant, pour définir la stratégie, nous revenons aux caractéristiques des décisions stratégiques nous permettant de déterminer si les problèmes auxquels est confrontées l'ENIEM sont stratégiques ou non.

L'ENIEM doit revoir son orientation stratégique sur le court, moyen et long terme afin d'accroître sa part de marché. Cette orientation s'exécute progressivement dans le cadre des plans opérationnels et des plans annuels. Elle doit faire appel à d'importantes ressources voir même s'allier avec d'autres partenaires stratégiques.

Elle doit améliorer essentiellement la qualité, le prix, l'innovation, le confort de ces produits pour faire face à la concurrence des pays comme (la chine, la Turquie). Or, continuer à fabriquer des produits dont le cycle de vie est très long n'est sûrement pas le meilleur moyen d'obtenir un avantage concurrentiel. L'innovation et la création de nouveaux produits doit être de mise car le rallongement du cycle de vie, notamment la phase du déclin, rend les produits obsolètes, moins concurrentiels et moins attractifs.

Vu le manque d'efficacité notoire nous suggérons aussi que l'ENIEM investit dans la technologie parce que l'utilisation judicieuse de la technologie permet d'améliorer le flux de travail numérique, les processus opérationnels, la formation des employés et plusieurs autres aspects.

La technologie renforce l'efficacité de l'organisation en automatisant certaines opérations, libérant ainsi les travailleurs des tâches routinières pour qu'ils puissent se consacrer aux tâches à valeur ajoutée pour l'ENIEM.

Éliminer les longues procédures administratives inutiles

Créer un environnement de travail encourageant et positif pour pouvoir améliorer la performance organisationnelle.

Pour rendre son entreprise efficace l'ENIEM doit utiliser le tableau de bord prospectif de manière intégrale à travers ces quatre axes.

### Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

Le tableau de bord prospectif est devenu l'outil le plus indiqué pour opérer un changement radical pour l'entreprise.

Nous tenterons par-là, de proposer quelques indicateurs, et ce, en fonction des objectifs de L'ENIEM, sans prétendre à une véritable mise en place d'un tableau de bord prospectif, car il faudrait pour cela un diagnostic approfondi et la contribution de plusieurs parties (c'est tout un processus stratégique).

Ce tableau de bord est composé de quatre (4) axes qui sont :

L'axe financier, après plusieurs années de baisse constante du chiffre d'affaires de L'ENIEM, l'objectif premier de l'entreprise est de retrouver sa place de leader en faisant plus de profits. L'objectif financier est de : Amélioration du chiffre d'affaires ; Réduction des coûts.

L'axe client, pour développer son chiffre d'affaires et améliorer sa part de marché, L'ENIEM doit mettre à la disposition de ces clients les produits les plus appréciés et innover pour attirer de nouveaux clients. Pour ce cas les objectifs visés par l'entreprise sont : Accroître la satisfaction client ; Fidéliser les clients ; Trouver des nouveaux clients.

L'axe processus interne, Les activités de l'organisation sont inscrites dans les processus internes qui composent sa chaîne de valeur. L'objectif de cet axe est : Rendre l'entreprise plus réactive ; amélioration de la chaîne logistique ; innovation (Recherche et développement).

L'axe apprentissage organisationnel, C'est le dernier axe du tableau de bord prospectif, il concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. Ces composantes essentielles sont : les hommes, les systèmes et les procédures. De façon pratique nous distinguons quelques objectifs à ce niveau : Amélioration du circuit d'information entre les différents départements ; Formation du personnel ; Motivation des salariés et leurs adhésions aux objectifs stratégiques globaux.

Le manager opérationnel ou directeur doit savoir entretenir l'éclosion des talents et des potentialités de chaque employé en évitant la rigidité de rapport hiérarchique qui pourraient entraver l'efficacité organisationnelle. De plus aujourd'hui le rôle du manager opérationnel a beaucoup évolué surtout dans les pays avancés ce qui permet au manager de prendre une part importante dans la prise de décision. Privé le manager opérationnel de participer à la prise de

### Chapitre 3 L'implication des managers opérationnels dans le système de contrôle de gestion

---

décision peut avoir certaines conséquences comme : la non transmission de certaines informations, le sentiment d'être écarté.

#### Conclusion du chapitre 3

Le cas pratique portant sur la performance, l'efficacité et la contribution des managers nous a permis de confirmer ou infirmer nos hypothèses posées précédemment.

La performance est faible parce que l'efficacité est moyenne et l'efficience faible.

L'ENIEM utilise divers outils dont la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le reporting et le tableau de bord. Nous retenons que le tableau de bord est l'outil principal est le tableau u de bord.

L'analyse de l'existant en termes d'outils de suivi et de mesure de la performance notamment le tableau de bord de gestion, réduit au simple reporting financier au sein de l'ENIEM, nous a permis de faire ressortir quelques limites du système en place. IL est en déphasage avec le contexte actuel. Autant pour la perception du concept de la performance. Les responsables des structures de l'ENIEM se focalisent beaucoup plus sur l'aspect financier, ne tenant compte de son aspect qualitatif que pour consolider leurs arguments, en l'absence d'un véritable et fiable système d'information (base de données) pour la projection et la prospective. Ce qui fait apparaître l'importance et l'utilité du TBP pour cerner tous les déterminants du système de mesure et de suivi de la performance de L'ENIEM.

Enfin, les managers opérationnels jouent leur rôle selon les objectifs qui leurs sont assignés.

# **Conclusion Générale**

## Conclusion générale

---

L'intérêt de ce mémoire est de rappeler l'importance de la contribution du manager opérationnel dans l'amélioration du système de contrôle de gestion ainsi que les apports bénéfiques qui en découlent.

En premier lieu, cette recherche nous a souligné que La participation des managers au contrôle de gestion est une variable essentielle au processus. La participation des responsables opérationnels peut être divisée en deux points : L'implication dans la transmission d'information qui est une condition pour que les informations et analyses soient pertinentes et la prise en considération des informations produites qui est la raison d'être du contrôle de gestion.

Le degré de participation des managers dépend en partie du regard qu'ils portent sur le contrôle de gestion. Le succès du processus de contrôle de gestion dépend ainsi de l'implication des managers. S'ils portent un regard positif sur le contrôle de gestion la performance sera au rendez-vous.

Les opérationnels seront ainsi satisfaits du contrôle de gestion lorsque ce dernier les aide à réaliser leurs objectifs grâce à leurs conseils ou leurs recommandations. Par extension, la satisfaction pousse à l'implication et à la participation. Les opérationnels partageront ainsi plus d'informations et de meilleure qualité.

Mais à l'ENIEM malgré cette importance nous constatons que les managers opérationnels ne participent pas à la prise de décision. Ce qui est une grande défaillance pour l'entreprise. Cette manière de gouvernance de l'entreprise est classique car aujourd'hui l'importance des managers opérationnels n'est plus à démontrer. C'est pourquoi les managers opérationnels doivent participer à la prise de décision car c'est eux qui possèdent les meilleures informations. Mais dans le cas contraire c'est-à-dire s'ils ne participent pas ces managers peuvent se sentir écarté moins important ce qui provoquera une source de démotivation pour eux. Cette démotivation sera en conséquence liée directement et indirectement sur la non performance de l'entreprise comme c'est le cas de l'ENIEM.

Impliquer directement l'opérationnel de l'organisation c'est le rendre acteur du changement en cours et de son propre changement. Il ne subit plus et devient ainsi porteur et responsable des modifications.

Ensuite, à l'ENIEM Le système de contrôle de gestion utilise divers outils comme (la planification, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et tableau de bord de gestion),

## Conclusion générale

---

l'insuffisance de ces outils ont amené les deux concepteurs R. Kaplan et D. Norton à développer un nouvel outil qui est le tableau de bord prospectif, son rôle est de mesurer la performance multidimensionnelle. L'analyse effectuée au sein de l'entreprise nous a permis de constater que cette dernière utilise plusieurs outils de contrôle de gestion parmi eux le tableau de bord, qu'occupe une place privilégiée dans cette entreprise, car il fournit aux managers des informations qui lui permettent de prendre des décisions, d'assurer la réalisation des objectifs fixés et de détecter les causes des écarts ainsi prendre des mesures correctives. Mais leur tableau de bord souffre de quelques insuffisances :

-Les données financières sont dominantes par rapport aux autres indicateurs qualitatifs et externes ; - Une absence des liens de causes à effets entre ces différents indicateurs.

L'ENIEM, à l'instar de plusieurs entreprises publiques, traverse d'énormes difficultés liées à l'environnement et à la concurrence des pays émergents (la Chine, la Turquie,).

Pour faire face à cette concurrence L'ENIEM doit enrichir les procédures du contrôle de gestion afin d'améliorer l'évaluation de sa performance face à la concurrence apportée par l'ouverture du marché national aux importations, ceci ne peut se faire que par le développement de son tableau de bord et l'implantation de nouveaux outils du contrôle de gestion, qui ne cesse d'enregistrer des meilleurs résultats.

Enfin, nous pouvons affirmer qu'il semble alors plus judicieux pour l'ENIEM de se tourner vers un type de management plus souple, d'éliminer les procédures hiérarchiques inutiles et de permettre aux managers opérationnels de participer à la prise de décision qui augmentera le bien-être des collaborateurs et ne pénalisera pas la performance de l'entreprise.

Durant notre recherche on n'a pas pu récupérer certains nombres d'informations que l'entreprise a jugées confidentielles. Par conséquent on ne s'est pas approfondi dans l'analyse, comme on l'aurait souhaité. Donc nous souhaitons que cette recherche soit complétée au niveau de l'ENIEM ou bien au niveau d'autres structures organisationnelles importantes.

# **Bibliographie**

### I. Ouvrages

- Alain Burlaud, G. L. (2014). *DCG11 Contrôle de gestion* . 6er édition .
- Albanes. (1978). *Efficacité des gestionnaires et des organisations* .
- ANTONY, R. (1965). *Contrôle de gestion* . Paris : 1er édition.
- Berland, N. (2009). *la mesure de la performance* . Paris .
- BERLAND, N. (2014). *LE CONTROLE DE GESTION* . PARIS: 1er .
- Bessire, D. (1999). *Définir la performance* .
- Bouiquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion* . Paris: 4er édition.
- Bourguignon, A. (1996). *performance et ressource humaines* . Paris.
- Claude Alazard, S. S. (2004). *Contrôle de Gestion*. Paris : 6er édition.
- DANIEL, G. D. (2005). *Contrôle de Gestion* . Paris : LEXIS NEXIS SA .
- Doriath, B. (2008). *Le contrôle de gestion*. Paris : Dunod .
- EBONDO, E. (2010). *Contrôle de gestion* . Paris .
- F.Makhlou. (s.d.). *comptabilité analytique* .
- Forget, J. (2005). *Gestion Budgétaire* . Paris .
- Francis, B. e. (2009). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Paris : 4eme édition .
- GERVAIS, M. (2005). *Contrôle de Gestion* . Paris : Economica.
- GIRAUD, F. (2004). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* . Paris : 3er édition .
- Giraud-F, S. N. (2009). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* . 2er édition .
- Kalika, M. (1995). *Structure d'entreprises* . Paris.
- Larousse, D. (s.d.).
- LEBAS.M. (1998). *mesure et management* . Paris .
- Loning.H ALL. (2008). *Le contrôle de gestion Organisation, Outils et pratiques* . Paris : 2008.

## Bibliographie

---

Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratique de la performance, le guide de pilotage* . 1er édition.

Marchesnay. (1991). *Economie d'entreprise* .

Marmuse, C. (1992). *Politique générale* .

Mathe, J.-L. M.-C. (2002). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Paris : 2er édition.

Morin, S. A. (1994). *L'efficacité de l'organisation* .

Norton, R. K. (2003). *Le tableau de bord prospectif* . 2er édition .

Radmond, P. (2004). *Management opérationnel* . Paris : 3er édition.

Raulet, C. G. (2007). *Comptabilité de Gestion* . 7er édition .

René Demeestère, L. N. (2002). *Contrôle de gestion* .

Sabine, B. R. (2001). *Economique d'entreprise* . Paris .

Terry, G. R. (1985). *Les principes du management* . Paris : 8er édition.

### II. Document interne

La hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion

Les instruments mobilisés par fonction contrôle de gestion

Les tâches du contrôleur de gestion

Organigramme de l'ENIEM

Présentation générale de l'ENIEM

### III. Sites web de l'ENIEM

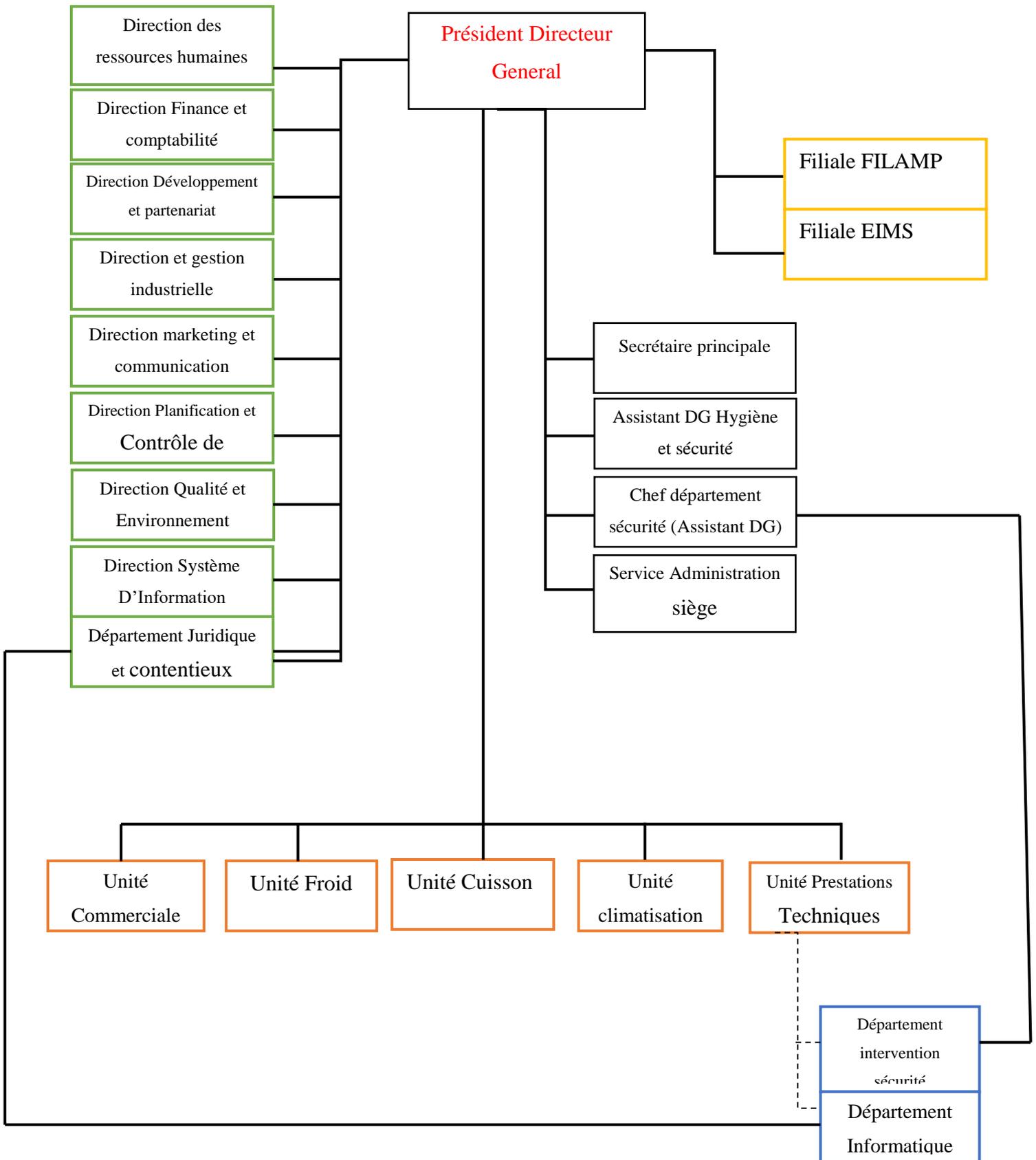
<http://www.eniem.com.dz>

### IV. Journaux

Youssef Bouazzama, « Journal social sciences et organisation management, P3.

# **Annexes**

Annexe N°1 : Organigramme Général de l'ENIEM



**Annexe N° 2 : Le questionnaire**

**Questionnaire adressé au Directeur des unités cuisson et froid**

1. Quel est le secteur d'activité de L'ENIEM ?

Industries  Commerces et distribution  Services  Autres à préciser

1. Existe-t-il dans votre unité un service de contrôle de gestion ?

Oui  Non

Si oui, ce service est-il attaché à quelle fonction ?

Direction générale  Fonction financière  Fonction  
indépendante

Quelques fonctions à préciser  Toutes les fonctions

2. Vous avez combien d'agents au niveau de votre unité ?

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

3. Quelles sont les différentes fonctions présentes au niveau du centre cuisson et froid

Recherche et développement  Effectif ; Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Ressources humaines  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Production  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Marketing  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Commercial  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Logistique  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Administratif  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Comptabilité  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Autre à préciser  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

4. Les motivations de la direction de l'ENIEM pour créer des centres de profit sont :

## Annexes

---

La complexité des processus de production et la diversité des produits

La taille importante de l'ENIEM

Faire émerger des leaders au niveau de chaque unité

Un moyen pour la direction générale d'exercer un contrôle efficace sur l'ensemble des activités

Faire émerger l'ENIEM en tant que leader sur toutes les lignes de produits

La nécessité de responsabiliser individuellement chaque directeur d'unité

La nécessité de mesurer la contribution de chaque unité à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ENIEM et son efficacité

L'exigence de détermination des coûts réels des produits

De façon à considérer chaque unité comme entité responsable de l'optimisation de ses ressources et devant créer de la valeur

Les centres de profit sont mieux appropriés pour la budgétisation et le suivi de la performance

5. Les critères ayant servi pour le découpage des activités de l'ENIEM en centres de profit sont :

Par processus continus dont l'aboutissement est un ensemble de produits finis

Par activité principale  Par rentabilisation de chaque ligne de produit

De façon à favoriser les échanges de matières, de services et de produits entre les activités

De façon à mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque unité

6. Les objectifs attribués aux managers des centres de profit sont :

a. Pour les centres de profit « Cuisson, Froid »

Maîtriser des coûts de production

Optimiser et exploiter les capacités de production

L'atteinte des objectifs de production

Assurer la fiabilité des produits

Ne pas dépasser les budgets alloués

Innover les produits

Mise en place d'une veille technologique

Contribuer à l'image de marque et à la réputation de l'ENIEM

Réaliser un bénéfice ou contribuer par une marge

b. Pour le centre de profit « prestations techniques »

Assurer la qualité des produits

Contrôler et assurer la fiabilité de chaque produit

Assurer une réparation des produits après-vente

Assurer le soutien des unités

Aider les unités dans la maintenance des équipements de production

Assurer la réalisation des pièces de rechange

Réaliser un bénéfice ou contribuer par une marge

c. Le centre de profit au sein de l'ENIEM repose sur :

Maximiser les ventes

Prise en charge de la clientèle après-vente

Améliorer le réseau de distribution par la mise en place des « Show-rooms »

Fidéliser la clientèle

Prospecter de nouveaux marchés

Mise en place d'une veille commerciale

Réaliser un bénéfice ou contribuer par une marge

7. Votre unité est-elle performante

Oui

Non

8. Comment jugez-vous votre efficacité ?

Faible

Moyenne

Bonne

Très bonne

9. Comment jugez-vous votre efficience ?

Faible

Moyenne

Bonne

Très bonne

10. Quels sont le retour de vos clients par rapport à l'ENIEM ?

- Satisfaisant                       Très bien                       Assez bien   
Passable                       Médiocre                       Autres à préciser

11. A l'ENIEM la performance porte-t-elle sur :

- La dimension financière                       La dimension sociale   
La dimension environnementale                       Autres à préciser

12. Les indicateurs pertinents d'évaluation de la performance de chaque centre de profit sont ?

a. Pour les centres cuisson et froid

- Les écarts budgétaires   
L'atteinte des programmes de production   
Taux des déchets et rebus   
Evolution du nombre des produits défectueux   
Le profit   
La marge   
Nombre d'innovation   
Autres à préciser

b. Pour le centre commercial

- Volume des ventes   
Niveau du chiffre d'affaires   
L'augmentation des points de vente   
Nombre de réclamations traité   
Taux de fidélisation de la clientèle   
Le profit   
La marge   
Autres à préciser

c. Pour le centre prestation technique

- Respect des délais de réparation des produits

## Annexes

---

Délai de prise en charge de la réparation des outils de production

Volume de ventes de pièces de rechange

Coût des réparations des unités de production

Le profit

La marge

13. Quel est le principal outil de contrôle de gestion de l'ENIEM :

La comptabilité analytique  La gestion budgétaire  Le tableau de bord

Le reporting

Autres à préciser

14. Les outils dont dispose les managers des centres de profit pour rendre compte de la performance réalisée sont :

a. Tableau de bord de pilotage dont la périodicité :

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

b. Tableau de bord de gestion dont la périodicité :

Journalière

Hebdomadaire

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuel

c. Rapport de gestion dans la périodicité

Journalière

Hebdomadaire

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

d. Tableau de compte de résultat dont la périodicité

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

e. Le respect des budgets dont la périodicité de l'analyse des écarts

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

15. Le directeur des unités participent-ils à la prise de décision

Oui

non

Dans le cas où la réponse est oui les décisions prises portent sur :

## Annexes

---

- Coordonner l'activité d'une équipe  Informer, communiquer   
Assumer des responsabilités  Définir des stratégies, des feuilles de route  
 Définir des budgets et des modes de financement  Accompagner le  
développement des hommes  Accompagner le développement du numérique

16. A l'ENIEM la prise de décision est :

- Autoritaire (un seul membre prend la décision)   
Majoritaire (le groupe le plus nombreux)   
Minoritaire (un certain nombre de personne)   
Unanimité (tout le monde est d'accord)

17. Les responsables des départements participent-ils à la prise de décision

- Oui  non

Si oui à quel niveau de décision :

- Stratégique  Tactique  Opérationnel

18. Le système de motivation par le manager se fait par :

- Une prime fixe  Une prime variable par rapport au niveau de résultat  
réalisé

- Une rémunération indexée  Des avantages en nature (voyage)

19. Les objectifs de votre service sont-ils définis avec chaque collaborateur ?

- Oui  non

20. Avez-vous instauré une relation de confiance avec vos collaborateurs ?

- Oui  non

21. Quels sont les retours de vos collaborateurs concernant votre rôle de manager ?

- Satisfaisants  Bien  Assez bien  
  
Passables  Médiocres  Autres

22. Connaissez-vous exactement ce que vous attendez de chacun de vos collaborateurs ?

- Oui  non

## Annexes

---

Si oui lesquels, Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

23. Chaque collaborateur sait-il clairement ce que vous attendez de lui ?

Oui  non

Si oui comment ; Chaque collaborateur est investi de sa propre mission

24. Le niveau d'implication de vos collaborateurs est :

Satisfaisants  Bien  Assez bien   
Passables  Médiocres  Autres

25. Félicitez-vous vos collaborateurs pour toutes les réussites ?

Oui  non

26. Vos collaborateurs sont toujours motivés par leur tâche :

Oui  non

27. Le climat social et politique participe t'ils à la bonne santé de l'ENIEM :

Oui  non

Si oui pourquoi ; Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

28. Vous écoutiez vos collaborateurs dans toutes les circonstances :

Oui  non

29. Vous connaissez bien vos collaborateurs : Leurs attentes, envies et compétences ?

Oui  non

30. Quels sont les types de problème que vous rencontrez pendant la réalisation de vos objectifs ?

Humaine  Matériel  Financière  Autres  
préciser

31. Les résultats de l'ENIEM sont durant les 3 dernières années :

Atteints  Déficitaires  Performants

### Annexe N° 3 : Les interviews

Après les questionnaires nous avons eu un interview avec **la Directrice Planification, Contrôle de gestion et Audit (DGCPA)**.

Au cours de cet interview nous avons posé un certain nombre de question pour mieux comprendre le fonctionnement du système de contrôle de gestion et l'implication des managers opérationnels dans la prise de décision.

Voici les différentes questions posées :

1. Quels sont les qualités et les compétences exigées d'un responsable d'un centre de profit ?
2. Les centres de profit participent à la stratégie du groupe de l'ENIEM. Quelles sont les grandes lignes de cette stratégie ?
3. De par la délégation de pouvoir attribuée aux directeurs des centres de profit, ces derniers se doivent de contribuer aux objectifs stratégiques de l'ENIEM. Pourriez-vous apprécier cette contribution ?
4. Sur quelles bases évaluez-vous vos contrôleurs de gestions ?
5. La délégation d'autorité au profit des responsables de centres de profit implique un contrôle de ces derniers. Sur quels leviers s'appuie la direction de l'ENIEM pour ce contrôle ?
6. Le système de planification au sein de l'ENIEM comporte un plan stratégique et des plans à moyen terme et à court terme. Existe-t-il un plan stratégique pour chaque centre de profit ?
7. Quelle est la stratégie concurrentielle mis en place par la direction ?
8. Quelle est l'unité qui effectue le contrôle technique pour vérifier la fiabilité des Produits avant leur transfert à l'unité commerciale ?
9. Y a-t-il des indicateurs pertinents ou spécifiques qui permettent de classer les centres de profit du meilleur ou moins bon ? Livrez-nous cette classification.
10. Y a-t-il des conflits inter-centres ? Quelle est leur nature, et par quelle démarche sont-ils résolus ? Pourriez-vous nous donner quelques exemples ?
11. L'ENIEM se débat dans des problèmes de manque de financement et de rupture d'approvisionnement. Pensez-vous que cette situation amènera les dirigeants soit à transformer chaque unité en entité juridique autonome ou soit à faire appel un partenariat public-privé pour renforcer la pérennité de l'ENIEM ?



**Annexe N° 4 :**

**Questionnaire adressé au Directeur des unités cuisson et froid**

**1. Quel est le secteur d'activité de L'ENIEM ?**

Industries  Commerces et distribution  Services  Autres à préciser

**2. Existe-t-il dans votre unité un service de contrôle de gestion ?**

Oui  Non

Si oui, ce service est-il attaché à quelle fonction ?

Direction générale  Fonction financière  Fonction  
indépendante

Quelques fonctions à préciser  Toutes les fonctions

**3. Vous avez combien d'agents au niveau de votre unité ?**

Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**4. Quelles sont les différentes fonctions présentes au niveau du centre cuisson et froid ?**

Recherche et développement  Effectif ; Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Ressources humaines  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Production  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Marketing  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Commercial  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Logistique  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Administratif  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Comptabilité  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

Autre à préciser  Effectif Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

**5. Les motivations de la direction de l'ENIEM pour créer des centres de profit sont :**

La complexité des processus de production et la diversité des produits

La taille importante de l'ENIEM

Faire émerger des leaders au niveau de chaque unité

Un moyen pour la direction générale d'exercer un contrôle efficace sur l'ensemble des activités

Faire émerger l'ENIEM en tant que leader sur toutes les lignes de produits

La nécessité de responsabiliser individuellement chaque directeur d'unité

La nécessité de mesurer la contribution de chaque unité à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'ENIEM et son efficacité

L'exigence de détermination des coûts réels des produits

De façon à considérer chaque unité comme entité responsable de l'optimisation de ses ressources et devant créer de la valeur

Les centres de profit sont mieux appropriés pour la budgétisation et le suivi de la performance

**6. Les critères ayant servi pour le découpage des activités de l'ENIEM en centres de profit sont :**

Par processus continus dont l'aboutissement est un ensemble de produits finis

Par activité principale  Par rentabilisation de chaque ligne de produit

De façon à favoriser les échanges de matières, de services et de produits entre les activités

De façon à mesurer l'efficacité et l'efficacité de chaque unité

**7. Les objectifs attribués aux managers des centres de profit sont :**

**a. Pour les centres de profit « Cuisson, Froid »**

Maîtriser des coûts de production

Optimiser et exploiter les capacités de production

- L'atteinte des objectifs de production
- Assurer la fiabilité des produits
- Ne pas dépasser les budgets alloués
- Innover les produits
- Mise en place d'une veille technologique
- Contribuer à l'image de marque et à la réputation de l'ENIEM
- Réaliser un bénéfice ou contribuer par une marge

**b. Pour le centre de profit « prestations techniques »**

- Assurer la qualité des produits
- Contrôler et assurer la fiabilité de chaque produit
- Assurer une réparation des produits après-vente
- Assurer le soutien des unités
- Aider les unités dans la maintenance des équipements de production
- Assurer la réalisation des pièces de rechange
- Réaliser un bénéfice ou contribuer par une marge

**c. Le centre de profit au sein de l'ENIEM repose sur :**

- Maximiser les ventes
- Prise en charge de la clientèle après-vente
- Améliorer le réseau de distribution par la mise en place des « Show-rooms »
- Fidéliser la clientèle
- Prospecter de nouveaux marchés
- Mise en place d'une veille commerciale
- Réaliser un bénéfice ou contribuer par une marge

**8. Votre unité est-elle performante**

Oui  Non

**9. Comment jugez-vous votre efficacité ?**

Faible  Moyenne  Bonne  Très bonne

**10. Comment jugez-vous votre efficience ?**

Faible

Moyenne

Bonne

Très bonne

**11. Quels sont le retour de vos clients par rapport à l'ENIEM ?**

Satisfaisant

Très bien

Assez bien

Passable

Médiocre

Autres à préciser

**12. A l'ENIEM la performance porte-t-elle sur :**

La dimension financière

La dimension sociale

La dimension environnementale

Autres à préciser

**13. Les indicateurs pertinents d'évaluation de la performance de chaque centre de profit sont ?**

**a. Pour les centres cuisson et froid**

Les écarts budgétaires

L'atteinte des programmes de production

Taux des déchets et rebus

Evolution du nombre des produits défectueux

Le profit

La marge

Nombre d'innovation

Autres à préciser

**b. Pour le centre commercial**

Volume des ventes

Niveau du chiffre d'affaires

L'augmentation des points de vente

Nombre de réclamations traité

Taux de fidélisation de la clientèle

Le profit

La marge

Autres à préciser

*c. Pour le centre prestation technique*

## Annexes

---

Respect des délais de réparation des produits

Délai de prise en charge de la réparation des outils de production

Volume de ventes de pièces de rechange

Coût des réparations des unités de production

Le profit

La marge

### 14. Quel est le principal outil de contrôle de gestion de l'ENIEM :

La comptabilité analytique  La gestion budgétaire  Le tableau de bord

Le reporting

Autres à préciser

### 15. Les outils dont dispose les managers des centres de profit pour rendre compte de la performance réalisée sont :

#### f. Tableau de bord de pilotage dont la périodicité :

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

#### g. Tableau de bord de gestion dont la périodicité :

Journalière

Hebdomadaire

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuel

#### h. Rapport de gestion dans la périodicité

Journalière

Hebdomadaire

Mensuelle

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

#### i. Tableau de compte de résultat dont la périodicité

Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

#### j. Le respect des budgets dont la périodicité de l'analyse des écarts

Mensuelle  Trimestrielle

Semestrielle

Annuelle

### 16. Le directeur des unités participent-ils à la prise de décision

Oui

non

Dans le cas où la réponse est oui les décisions prises portent sur :

Coordonner l'activité d'une équipe

Informar, communiquer

Assumer des responsabilités  Définir des stratégies, des feuilles de route  
 Définir des budgets et des modes de financement  Accompagner le  
développement des hommes  Accompagner le développement du numérique

**17. A l'ENIEM la prise de décision est :**

Autoritaire (un seul membre prend la décision)   
Majoritaire (le groupe le plus nombreux)   
Minoritaire (un certain nombre de personne)   
Unanimité (tout le monde est d'accord)

**18. Les responsables des départements participent-ils à la prise de décision**

Oui  non

Si oui à quel niveau de décision :

Stratégique  Tactique  Opérationnel

**19. Le système de motivation par le manager se fait par :**

Une prime fixe  Une prime variable par rapport au niveau de résultat  
réalisé

Une rémunération indexée  Des avantages en nature (voyage)

**20. Les objectifs de votre service sont-ils définis avec chaque collaborateur ?**

Oui  non

**21. Avez-vous instauré une relation de confiance avec vos collaborateurs ?**

Oui  non

**22. Quels sont les retours de vos collaborateurs concernant votre rôle de manager ?**

Satisfaisants  Bien  Assez bien  
  
Passables  Médiocres  Autres

**23. Connaissez-vous exactement ce que vous attendez de chacun de vos collaborateurs ?**

Oui  non

## Annexes

---

Si oui lesquels, Rigueur et sérieux

24. Chaque collaborateur sait-il clairement ce que vous attendez de lui ?

Oui  non

Si oui comment ; Chaque collaborateur est investi de sa propre mission

25. Le niveau d'implication de vos collaborateurs est :

Satisfaisants  Bien  Assez bien   
Passables  Médiocres  Autres

26. Félicitez-vous vos collaborateurs pour toutes les réussites ?

Oui  non

27. Vos collaborateurs sont toujours motivés par leur tâche :

Oui  non

28. Le climat social et politique participe-t-il à la bonne santé de l'ENIEM :

Oui  non

Si oui pourquoi ; Cliquez ou appuyez ici pour entrer du texte.

29. Vous écoutiez vos collaborateurs dans toutes les circonstances :

Oui  non

30. Vous connaissez bien vos collaborateurs : Leurs attentes, envies et compétences ?

Oui  non

31. Quels sont les types de problème que vous rencontrez pendant la réalisation de vos objectifs ?

Humaine  Matériel  Financière  Autres  
préciser

32. Les résultats de l'ENIEM sont durant les 3 dernières années :

Atteints  Déficitaires  Performants

Entretien

**Guide d'entretien avec la Directrice de la Direction Planification et Contrôle de Gestion (DPCG)**

**1. Quels sont les qualités et les compétences exigées d'un responsable d'un centre de profit ?**

Les qualités et les compétences exigées d'un responsable d'un centre de profit sont :

- Compétences dans le domaine de production
- Sens de l'organisation
- Esprit de rigueur et de sérieux
- Sens de l'autonomie et de responsabilité

**2. Les centres de profit participent à la stratégie du groupe de l'ENIEM. Quelles sont les grandes lignes de cette stratégie ?**

Les centres de profit participent à la stratégie de l'entreprise par la prise en charge des objectifs de cette stratégie qui repose sur les axes d'amélioration comme :

- Assurer la qualité des produits fabriqués
- Satisfaire les clients
- Réaliser une bonne rentabilité

**3. De par la délégation de pouvoir attribuée aux directeurs des centres de profit, ces derniers se doivent de contribuer aux objectifs stratégiques de l'ENIEM. Pourriez-vous apprécier cette contribution ?**

La contribution des directeurs des centres de profit aux objectifs stratégiques de l'ENIEM est bonne.

**4. Sur quelles bases évaluez-vous vos contrôleurs de gestions ?**

Les contrôleurs de gestion sont évalués sur la base de la qualité du travail fournis à savoir la fiabilité des informations contenues dans les rapports d'activités et leur analyse.

**5. La délégation d'autorité au profit des responsables de centres de profit implique un contrôle de ces derniers. Sur quels leviers s'appuie la direction de l'ENIEM pour ce contrôle ?**

Pour le contrôle des responsables de centres de profit, la direction s'appuie sur la performance et la rentabilité du centre de profit.

- 6. Le système de planification au sein de l'ENIEM comporte un plan stratégique et des plans à moyen terme et à court terme. Existe-t-il un plan stratégique pour chaque centre de profit ?**

Le système de planification au sein de l'ENIEM comporte un plan stratégique global.

- 7. Quelle est la stratégie concurrentielle mis en place par la direction ?**

La stratégie concurrentielle est le développement et la modernisation des produits.

- 8. Quelle est l'unité qui effectue le contrôle technique pour vérifier la fiabilité des Produits avant leur transfert à l'unité commerciale ?**

Le contrôle se fait par l'unité productrice.

- 9. Y a-t-il des indicateurs pertinents ou spécifiques qui permettent de classer les centres de profit du meilleur ou moins bon ? Livrez-nous cette classification.**

La classification se fait sur la base du taux de réalisation des objectifs et le taux de rentabilité.

- 10. Y a-t-il des conflits inter-centres ? Quelle est leur nature, et par quelle démarche sont-ils résolus ? Pourriez-vous nous donner quelques exemples ?**

L'entreprise n'a pas enregistré de conflits inter-centres.

- 11. L'ENIEM se débat dans des problèmes de manque de financement et de rupture d'approvisionnement. Pensez-vous que cette situation amènera les dirigeants soit à transformer chaque unité en entité juridique autonome ou soit à faire appel un partenariat public-privé pour renforcer la pérennité de l'ENIEM ?**

Oui Cette situation peut pousser L'ENIEM à faire appel à un partenariat public-privé pour renforcer la pérennité de l'entreprise.

# **Table des matières**

<b>RESUME</b> .....	<b>I</b>
<b>REMERCIEMENT</b> .....	<b>II</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>III</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>6</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1 LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 01</b> .....	<b>8</b>
SECTION 1 LE CONTROLE DE GESTION .....	9
1. <i>Définitions du contrôle de gestion</i> .....	9
1.1. Définition de contrôle .....	9
1.1.1. Définitions de gestions .....	9
1.1.2. Définitions de contrôle de gestion .....	9
1.2. Le processus de contrôle de gestion .....	10
1.2.1. Les missions et objectifs du contrôle de gestion .....	12
1.2.1.1. La performance de l'entreprise .....	13
1.2.1.2. L'amélioration permanente de l'organisation .....	13
1.2.1.3. La prise en compte des risques .....	13
1.2.2. Les principes fondamentaux du contrôle de gestion .....	14
1.2.2.1. Le principe de responsabilité .....	14
1.2.2.2. Le principe de contrôlabilité .....	14
1.2.2.3. Le principe d'exhaustivité .....	14
SECTION 2 LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION ET SA MISE EN ŒUVRE .....	16
1. <i>La comptabilité analytique</i> .....	17
1.1. Définition .....	17
1.1.1. Les objectifs de la comptabilité analytique .....	17
1.1.2. Notion du coût (F.Makhlou) .....	18
1.1.2.1. Définition d'un coût .....	18
1.1.2.2. La méthode de calcul des coûts .....	18
1.1.2.2.1. Méthode des centres d'analyse (MCA) .....	18
1.1.2.2.2. La méthode ABC .....	19
2. <i>La gestion budgétaire (GB)</i> .....	20
2.1. Définition .....	20
2.1.1. Définition du budget .....	20
2.1.2. Terminologie : .....	21
2.1.3. Le rôle de la gestion budgétaire : .....	21

3.	<i>Le tableau de bord prospectif (TBF)</i> .....	22
3.1.	Définitions .....	22
3.1.1.	Le tableau de bord financier .....	22
3.1.2.	Les tableaux de bord de gestion parfois aussi appelés tableaux de bord de « pilotage » .....	22
3.2.	Les objectifs du tableau de bord .....	23
3.2.1.	Obtenir des informations dans un délai très court .....	23
3.2.2.	Mettre en évidence certains paramètres de la compétitivité de l'entreprise .....	23
3.3.	L'élaboration du tableau de bord .....	23
3.3.1.	Le choix des indicateurs .....	23
3.3.1.1.	Définition de la « mission » de ce centre (Raulet, 2007) .....	23
3.3.1.2.	Définition de ses critères de réussite .....	24
3.3.1.3.	L'association d'indicateurs à ces critères de réussite .....	24
3.4.	Modèles de tableau de bord pour différentes fonctions de l'entreprise .....	24
4.	<i>Le Balanced Scorecard</i> .....	27
5.	<i>Le contrôleur de gestion</i> .....	28
5.1.	Le rôle actuel du contrôleur de gestion .....	28
5.1.1.	Les missions actuelles .....	28
5.1.2.	Les qualités du contrôleur de gestion .....	30
6.	<i>L'implantation du contrôle de gestion</i> .....	30
6.1.	Le contrôle de gestion dans les différentes entreprises .....	31
6.2.	La place de contrôle de gestion dans l'organigramme des grandes entreprises .....	31
6.2.1.	La place du contrôle de gestion dans l'organigramme des PME .....	31
6.2.2.	Champs d'application du contrôle de gestion .....	32
6.2.3.	Le contrôle de gestion et stratégie .....	32
6.2.4.	Le contrôle de gestion et marketing .....	32
6.2.5.	Le contrôle de gestion et finance .....	32
6.2.6.	Le contrôle de gestion et GRH .....	33
SECTION 3	LE CONTROLE DE GESTION VERS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE .....	35
1.	<i>Le concept de la performance</i> .....	35
1.1.	Etymologie .....	35
1.1.1.	Définitions : .....	35
1.1.2.	Notion d'efficacité .....	37
1.1.3.	L'efficience .....	37
1.1.4.	Notion de pertinence .....	37
1.1.5.	Notion d'économie .....	37
2.	<i>La typologie de performance</i> .....	38
2.1.	La performance financière : .....	38
2.2.	La performance organisationnelle .....	38
2.3.	La performance stratégique .....	39
2.4.	La performance Humaine .....	39
3.	<i>Les indicateurs de la performance ou (KPI)</i> .....	40

4.	<i>Les mesures de la performance</i> .....	41
5.	<i>La relation contrôle de gestion et performance</i> .....	42
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b> .....		<b>44</b>
<b>CHAPITRE 2 LE MANAGEMENT OPERATIONNEL</b> .....		<b>45</b>
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 02</b> .....		<b>46</b>
SECTION 1	CADRE THEORIQUE DU MANAGEMENT OPERATIONNEL.....	47
1.	<i>Définitions du management et du manager</i> .....	47
1.1.	Définitions du management opérationnel .....	48
1.2.	Les caractéristiques du management opérationnel (MP) .....	48
1.3.	Les objectifs du management opérationnel.....	49
2.	<i>Les causes essentielles d'inefficacité quotidien du management opérationnel sur le contrôle de gestion</i> .....	50
2.1.	Disfonctionnement concernant la fonction prévision .....	51
2.1.1.	Absence d'indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives .....	52
2.2.	Dysfonctionnements concernant la fonction organisation .....	53
2.2.1.	Mauvaise définition des tâches .....	53
2.2.2.	Mauvaise répartition des tâches.....	53
2.2.3.	Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper-hiérarchisées .....	53
2.3.	Dysfonctionnements concernant la fonction de coordination.....	54
2.3.1.	Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus .....	54
2.3.2.	Absence d'information concertée .....	54
2.3.3.	Absence de participation aux décisions .....	54
2.3.4.	Absence de relation efficace avec la hiérarchie.....	55
3.	<i>Dysfonctionnements concernant la fonction de contrôle</i> .....	55
3.1.	Absence de suivi des résultats de l'unité .....	55
3.2.	Absence de suivi des performances individuelles .....	55
4.	<i>Les principes du management opérationnel</i> .....	56
SECTION 2	LES ZONES D'INFLUENCE DU MANAGER OPERATIONNEL SUR LE CONTROLE DE GESTION .....	57
1.	<i>L'influence du manager opérationnel sur le contrôle de gestion</i> .....	57
1.1.	Objectifs .....	58
1.1.1.	Les indicateurs de mesure de l'objectif .....	62
1.2.	Le diagnostic .....	63
1.2.1.	Diagnostic externe .....	63
1.2.2.	Le diagnostic interne :.....	64
1.3.	Hiérarchisation des tâches .....	65
1.4.	La répartition des tâches.....	66
1.4.1.	Méthode et procédure de travail.....	67
1.4.1.1.	Méthode .....	67
1.4.1.2.	Procédure de travail .....	67

1.5.	Le suivi et le contrôle des résultats .....	68
1.5.1.	Le suivi opérationnel.....	68
1.5.2.	Le contrôle des résultats.....	70
1.5.2.1.	Des standards de performance.....	71
1.5.2.2.	Le suivi de production.....	72
1.6.	L'information opérationnelle .....	73
1.6.1.	L'information opératoire .....	73
1.6.1.1.	Les principales caractéristiques .....	73
1.6.2.	L'information Intégratrice.....	74
1.6.2.1.	Les principales caractéristiques .....	74
1.6.3.	L'information motivationnelle .....	74
1.6.3.1.	Les principales caractéristiques .....	74
1.7.	Formation et délégation.....	75
1.8.	L'appréciation par le manager opérationnel.....	76
1.9.	Influence et décision .....	76
1.9.1.	La gestion des incidents.....	77
1.9.1.1.	La gestion des dysfonctionnements .....	78
1.9.1.2.	L'élaboration des projets individuels.....	79
1.9.1.3.	L'élaboration du projet fédérateur de l'unité.....	79
SECTION 3	LES OUTILS DU MANAGER OPERATIONNEL .....	82
1.	<i>Le tableau de bord opérationnel.....</i>	82
1.1.1.	Définition : .....	82
1.1.2.	Comment construire un tableau de bord opérationnel.....	82
2.	<i>L'écoute active .....</i>	83
3.	<i>Une grille socio-économique, « la carte des acteurs ».....</i>	84
4.	<i>La méthode des 5, 10, 15 et 30.....</i>	85
5.	<i>Un baromètre d'engagement express .....</i>	85
6.	<i>Une carte d'identité d'équipe .....</i>	85
7.	<i>L'entretien annuel professionnel.....</i>	85
	<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....</b>	<b>88</b>
	<b>CHAPITRE 3 L'IMPLICATION DES MANAGERS OPERATIONNELS DANS LE SYSTEME DE CONTROLE DE</b>	
<b>GESTION</b>	<b>.....</b>	<b>89</b>
	<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE 03.....</b>	<b>90</b>
SECTION 1	PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	91
1.	<i>L'objectif de la recherche .....</i>	91
2.	<i>La recherche documentaire .....</i>	92
3.	<i>Les questionnaires .....</i>	92
4.	<i>Le guide d'entretien .....</i>	92
5.	<i>Analyse et interprétations des résultats .....</i>	93

6. <i>Limite ou difficulté de l'étude</i> .....	93
SECTION 2 PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE ENIEM .....	94
1. <i>Organisation de l'ENIEM</i> .....	94
1.1. Les directions de l'ENIEM .....	94
1.2. Les unités de l'ENIEM .....	96
1.3. Objectifs et mission de l'ENIEM .....	98
1.3.1. Organisation de la fonction contrôle de gestion.....	98
1.3.2. Décentralisation et hiérarchisation de la fonction contrôle de gestion.....	98
2. <i>La fonction contrôle de gestion centralisée</i> .....	99
2.1. Les processus du contrôle de gestion centralisé .....	99
2.1.1. La phase de prévision : .....	99
2.1.2. La phase d'exécution : .....	100
2.1.3. La phase d'évaluation : .....	100
2.1.4. La phase conclusion : .....	100
3. <i>Les tâches du contrôleur de gestion</i> .....	100
3.1. La fonction contrôle de gestion au niveau des centres de profits .....	100
3.1.1. Les tâches du contrôleur de gestion des unités froid et commercial .....	100
3.1.2. Les tâches des contrôleurs de gestion des unités cuisson, climatisation et prestation technique. ....	101
3.1.3. Une fonction tournée vers l'humain .....	103
SECTION 3 ANALYSE DU QUESTIONNAIRE .....	104
1. <i>Discussion et validation de la première hypothèse</i> : .....	104
2. <i>Discussions et validation de l'hypothèse de la deuxième hypothèse</i> .....	105
3. <i>Discussions et validation de l'hypothèse de la dernière hypothèse</i> .....	106
4. <i>Recommandation par rapport aux trois hypothèses</i> .....	108
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3</b> .....	<b>110</b>
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>114</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>117</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>137</b>