

Chapitre 5 - Le contrôle de gestion

Définition du contrôle :

Le contrôle désigne la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui vise à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important.

Le terme de contrôle recouvre ce double processus qui :

- d'une part permet d'évaluer le rendement d'une entité
- et - d'autre part d'intervenir afin d'obtenir les résultats recherchés.

Processus de contrôle :

Le processus de contrôle compte quatre étapes :

1. Etablir Les Critères et Les Normes De Rendement :

- les objectifs déterminent les cibles de rendement ;
- Et - les normes fournissent l'étalon permettant d'évaluer les résultats obtenus.

Deux types de normes peuvent alors être employés.

Les **normes d'extrants** : mesurent les *résultats sur le plan* :

- de la quantité,
- de la qualité,
- du coût

Ou - du temps nécessaire à l'exécution des tâches.

Comme exemple,

- le taux d'erreurs exprimé en pourcentage,
- l'écart par rapport aux dépenses prévues exprimé en dinars,
- Et - le nombre d'unités produites ou de clients servis pendant une période donnée.

Les **normes d'intrants**, mesurent *l'effort en évaluant la quantité de travail nécessaire à l'exécution d'une tâche*.

Ces normes sont appliquées dans les cas où la mesure des extrants est difficile ou coûteuse.

Comme exemple,

- le respect des règles et de la procédure,
- l'efficacité dans l'utilisation des ressources,
- et - l'assiduité ou la ponctualité au travail.

2. Mesurer le rendement obtenu :

En deuxième étape du processus de contrôle,

- il faut mesurer les résultats obtenus.

Les mesures doivent être suffisamment précises pour mettre en évidence

- les écarts significatifs entre ce qui s'est passé effectivement
- et - ce qu'on avait prévu.

3. Comparer les résultats obtenus aux objectifs et aux normes :

A la troisième étape du processus de contrôle,

- il faut comparer les résultats obtenus aux objectifs et aux normes.

Il s'agit ici de déterminer s'il y a lieu d'apporter des mesures de redressement.

Cette étape peut être exprimée sous la forme de l'équation de contrôle suivante :

La nécessité d'intervenir = les résultats désirés – les résultats obtenus

L'équation de contrôle pourra être appliquée sous forme de comparaison historique, c'est-à-dire en considérant des résultats précédents comme la norme d'évaluation des résultats actuels.

4. Adopter des mesures de redressement :

Au cours de cette dernière étape,

- le processus de contrôle doit établir :

les mesures à prendre

- pour corriger l'état de choses existant
- ou - pour améliorer le rendement à l'avenir.

Types de contrôles :

Le management peut implémenter des contrôles situés :

- en amont de l'activité, *pendant le déroulement de l'activité*,

Ou - en **aval de l'activité**.

Ils portent respectivement les noms de :

- contrôle **préventif**,
 - contrôle **continu**
- et
- contrôle **rétroactif**.

1. Le contrôle préventif :

Le type de contrôle **le plus intéressant** –

Le contrôle **préventif, préliminaire ou proactif** – permet *d'anticiper les problèmes*, car il **intervient en amont de l'activité**.

Il est **orienté vers l'avenir**.

L'essence du contrôle préventif consiste donc à **entreprendre des actions managériales avant qu'une difficulté ne surgisse**.

Le management peut ainsi prévenir les problèmes, au lieu d'être obligé d'y remédier ultérieurement.

Le contrôle préventif **s'appuie malheureusement sur une acquisition rigoureuse et opportune de l'information**, qu'il est souvent difficile de mettre en œuvre.

Les managers sont donc fréquemment contraints d'utiliser l'un des deux autres types de contrôle.

2. Le contrôle continu :

Le contrôle **continu ou de suivi**, comme son nom l'indique, **intervient pendant le déroulement de l'activité**.

Il permet au management **de résoudre les problèmes en cours de production**, avant qu'ils ne coûtent trop cher.

La surveillance directe en représente la forme la plus connue.

3. Le contrôle rétroactif :

Le type de contrôle **le plus répandu repose sur la rétroaction**.

Il **intervient a posteriori**, en **aval de l'activité**.

Ce type de contrôle présente **comme principal inconvénient qu'il faut attendre que le mal soit fait pour avoir connaissance d'un problème**.

Pour de nombreuses activités, le contrôle rétroactif demeure cependant la seule solution viable.

Le contrôle rétroactif possède deux gros avantages par rapport aux contrôles préventif et continu.

D'une part,

- il fournit au manager de précieuses informations sur l'efficacité de sa planification.

De l'autre part,

- un faible écart entre les performances mesurées et les normes fixées en démontrera la pertinence générale.

Si l'écart est plus important, le manager pourra s'appuyer sur ces informations pour améliorer sa stratégie.

Le contrôle rétroactif **permet par ailleurs d'augmenter la motivation des employés :**

- les gens aiment savoir s'ils ont bien ou mal travaillé ;

Le contrôle rétroactif **assouvit cette curiosité naturelle quant à leur propre performance**.

Conclusion :

Notons que, pour la planification,

Une majorité d'entreprises manifeste :

- une **volonté de développer ces techniques**.

- leur utilisation est considérée par les responsables comme des facteurs d'amélioration de la gestion.