

CHAPITRE V. LE CONTROLE DES ACTIVITES

SECTION I : Définition

Le contrôle fait référence aux dispositifs permettant aux responsables d'assurer la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise, de pouvoir « *rester en prise* » avec leur organisation.

Il consiste à évaluer les résultats effectifs des activités de l'entreprise et de les comparer ou confronter aux objectifs préalablement fixés de manière à s'assurer que les plans élaborés pour les atteindre ont été respectés et, si besoin, à y apporter les corrections nécessaires.

Le contrôle permet ainsi de :

- Vérifier que les actions menées par l'entreprise se déroulent dans les conditions prévues ;
- Protéger et utiliser avec efficience les ressources de l'entreprise en veillant à l'intégration et à la coordination de l'ensemble des activités ;
- Procéder à des actions correctives pour ramener les activités de l'entreprise sur la voie des objectifs escomptés ;
- Fournir une mémoire aux gestionnaires dans la mesure où une erreur qui se produit une fois est censée ne plus se reproduire.

Contrôle et planification sont considérés comme des activités étroitement liées, en ce sens que la planification est à l'origine de la fixation des objectifs à atteindre et des moyens nécessaires à les réaliser, et que le contrôle vient s'inscrire dans la continuité de cette démarche, puisqu'il permet de vérifier si les objectifs planifiés ont été réellement réalisés et si les moyens prévus ont été effectivement employés, et ce conformément aux prévisions. Le contrôle est donc le complément nécessaire de la planification.

SECTION II : Le processus de contrôle

Le processus de contrôle se compose principalement de quatre étapes qui sont :

- **La définition de standards ou normes de contrôle :**

Un standard constitue un élément de référence servant de base pour la comparaison des résultats réels (réalisés) aux résultats souhaités (prévisionnels).

C'est au cours de la phase de planification que l'on va devoir réfléchir sur les standards qui serviront de points de repère pour juger des résultats effectifs.

Ils sont déterminés en fonction des objectifs fixés. Ils doivent correspondre à un niveau précis et être relatifs à une opération bien déterminée et à une période donnée (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle ou annuelle).

Les standards doivent porter sur l'ensemble des aspects liés à l'activité de l'entreprise de manière à permettre un contrôle de toutes les phases d'une opération et non pas uniquement l'étape finale et une utilisation appropriée par le responsable chargé du suivi de l'exécution de l'opération et de l'ajustement des réalisations aux prévisions.

A titre d'exemple, se fixer comme objectif une augmentation du profit, pourrait amener le responsable à retenir comme standards : la part de marché, le C.A, etc.

- **La mesure des résultats obtenus :**

Une fois les standards de comparaison définis, le gestionnaire va devoir collecter et analyser l'information quant aux résultats réels.

Cette mesure doit être :

- Utile : son utilité est appréciée à travers son degré d'adéquation aux besoins du responsable concerné. A titre d'exemple, on cite le cas d'un responsable régional des ventes dont l'intérêt portera sur la comparaison des ventes de sa région relativement aux ventes des autres régions plutôt qu'aux ventes totales de l'entreprise.
- Fiable : la fiabilité se traduit par le fait que si on mesure un phénomène plusieurs fois avec le même instrument, on arrive à obtenir le même résultat.
- Juste : c'est-à-dire qu'elle représente le plus fidèlement possible le phénomène observé.

La mesure des résultats se fait, soit par l'observation de données quantitatives et qualitatives, soit par l'échantillonnage qui s'effectue par la sélection d'éléments homogènes et représentatifs, soit par le recours à des indices prémonitoires traduisant une probabilité d'existence de problèmes graves, à l'image du nombre de produits rejetés pour défaut de fabrication qui pourrait être associé à une mauvaise organisation de la production.

• L'identification et l'analyse des écarts :

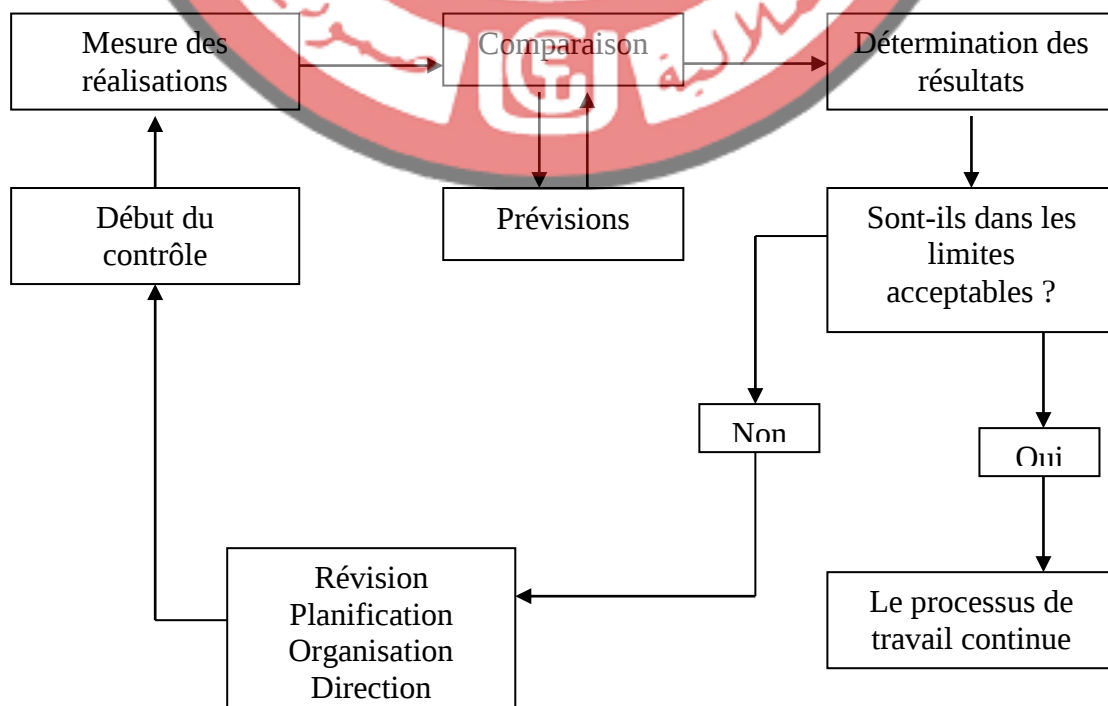
Il s'agit de comparer les résultats effectifs aux standards déjà fixés pour évaluer les écarts et les analyser.

L'interprétation des écarts est associée le plus souvent à la nature des activités, dans la mesure où des écarts faibles par rapport aux standards prévisionnels pourraient être tolérés dans certaines activités mais pas dans d'autres. A titre d'exemple, dans l'industrie pharmaceutique, le moindre écart ne peut être toléré puisqu'il pourrait être à l'origine de graves répercussions.

• La correction des écarts :

Il s'agit d'identifier les causes jugées être à l'origine des écarts observés et de mettre en oeuvre les actions permettant d'y remédier.

Les actions correctives peuvent consister en un changement des méthodes et des procédures adoptés au sein de l'organisation ou en une révision des prévisions, ce qui implique une modification des plans ou encore des objectifs. Pour être efficace, une action corrective doit être rapide, attaquant en premier lieu les points critiques et déterminants du dysfonctionnement constaté.



SECTION III : De l'appréhension du contrôle

III-1 Le contrôle comme source de motivation :

Le contrôle peut constituer un facteur de motivation puisqu'il est censé permettre une évaluation juste des mérites du personnel de l'entreprise. En effet, lorsque les employés retirent de la satisfaction du travail accompli, l'existence d'un système de contrôle est alors perçue comme un élément positif dans la mesure où il leur fournit l'occasion de pouvoir montrer qu'ils sont performants et à la hauteur des tâches assignées.

III-2 Le contrôle comme frein au progrès :

Il est des cas où des connotations négatives sont associées au phénomène du contrôle dans le sens où il peut être synonyme d'espionnage, de surveillance et de répression.

Si le contrôle est mené dans cet esprit, il peut être un obstacle au progrès et être à l'origine de tensions, voir de conflits au sein de l'entreprise. Pour cette raison, il convient d'éviter les rigidités d'un contrôle 'aveugle' qui ne tient pas compte des répercussions psychologiques sur les salariés.

SECTION IV : Les différents types de contrôle

En fonction de « *par qui* » et de « *quand* » l'activité du contrôle est assurée, deux distinctions peuvent être faites ;

IV-1 Contrôle interne / externe :

Une première distinction a trait à la situation des intervenants chargés d'assurer le contrôle. Selon qu'ils appartiennent à l'entreprise ou qu'ils assurent une prestation externe, on parlera de contrôle **interne** ou de contrôle **externe**.

a. Le contrôle interne :

Parmi les dispositifs de contrôle interne, le contrôle de gestion doit être distingué du contrôle stratégique et du contrôle opérationnel ou d'exécution.

➤ **Le contrôle stratégique** concerne en propre la direction générale ; il vise essentiellement à s'assurer de la pertinence des choix stratégiques et à accompagner l'application des projets en tenant compte des transformations de l'environnement et de l'évolution de l'activité de l'entreprise.

➤ **Le contrôle opérationnel** se diffuse plus largement dans l'entreprise et se compose d'un ensemble de dispositifs visant à assurer que les tâches assignées aux unités de base sont exécutées selon les règles et le calendrier prévus.

Le contrôle opérationnel permet donc de **garantir le bon déroulement** des tâches de routine, c'est notamment le contrôle sur la chaîne de production portant sur les facteurs suivants :

- **Le contrôle des quantités** : à l'image du contrôle des stocks permettant de disposer des produits voulus au moment opportun.
- **Le contrôle de la qualité** : qui s'effectue généralement par la comparaison de la qualité du produit par rapport à des normes prédéfinies.
- **Le contrôle du temps d'exécution** : il s'agit de distinguer à ce niveau entre tâches répétitives dont le contrôle s'effectue grâce à une comparaison à un temps standard, et tâches non répétitives qui nécessitent le recours à certaines méthodes à l'image de la méthode PERT permettant de contrôler l'avancement dans l'exécution d'un projet.

- *Le contrôle des coûts* : ce contrôle vise à éviter tout gaspillage en termes de temps et de matières.

➤ *Le contrôle de gestion* englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des objectifs retenus par la direction.

Le contrôle de gestion occupe une place intermédiaire ; concernant la hiérarchie à ses niveaux supérieurs et moyens, il concerne le suivi de l'activité des unités de base de l'entreprise (établissements, services, ateliers, etc.) en vue d'assurer la cohérence entre leurs réalisations et les orientations de l'entreprise.

Il permet, en d'autres termes, de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience pour réaliser les objectifs de l'entreprise. C'est le contrôle de « *ce qui est* par rapport à *ce qui doit être* » dans les domaines de l'exploitation (de l'achat de matières premières jusqu'à la vente), des investissements et de la trésorerie.

Il est à souligner que le contrôle budgétaire constitue une procédure fondamentale du contrôle de gestion. Il s'agit de procéder au rapprochement entre les prévisions budgétaires et les réalisations des unités de l'entreprise, de déceler et d'interpréter les éventuels écarts afin d'adopter les mesures correctives qui pourraient se révéler nécessaires par rapport aux plans d'action à court terme (ou budgets) initialement élaborés.

Généralement, les données relatives au contrôle sont présentées sous forme de tableaux de bord permettant le calcul des écarts entre les réalisations et les prévisions.

A titre d'exemple, le contrôle de la production constitue l'un des champs d'intervention du contrôle de gestion dans l'entreprise et porte sur les éléments constitutifs du coût de production et sur la qualité.

S'agissant du contrôle du coût de production, plusieurs méthodes peuvent être utilisées à l'image de la méthode des coûts complets permettant de tenir compte de l'ensemble des charges directes et indirectes nécessaires au calcul d'un coût complet de production, de la méthode des coûts variables fondée sur la distinction entre les charges fixes et les charges variables et permettant de calculer le seuil de rentabilité de l'entreprise et enfin de la méthode fondée sur le calcul d'écarts entre coûts réels et coûts budgétés.

Quant au contrôle de la qualité de la production, on est passé d'une approche classique du contrôle en termes du respect des normes techniques définies par le bureau des études à une approche s'inscrivant dans une démarche de qualité totale pour englober l'ensemble des démarches de mobilisation de toute une organisation autour de la recherche permanente de la qualité, c'est-à-dire d'améliorations et de la prévention des défauts, à l'image notamment des cercles de qualité et des certifications délivrées par des organismes internationaux à l'image de l'ISO : « International Standards Organization ».

b. Le contrôle externe :

Le contrôle externe s'inscrit dans le cadre de démarches qui résultent d'obligations légales ou réglementaires imposées à l'entreprise ; c'est le cas des vérifications comptables effectuées par les commissaires aux comptes (contrôle et certification des comptes), des contrôles administratifs effectués par l'administration fiscale, l'inspection du travail ou la répression des fraudes.

IV-2 Contrôle proactif / concomitant / rétroactif :

Une deuxième distinction peut être établie en fonction de l'intervention temporelle du contrôle.

a. Le contrôle proactif ou préalable :

Il intervient avant le début des opérations pour vérifier si les conditions en termes notamment de règles et procédures de travail nécessaires à la réussite des activités planifiées sont réunies. Il permet ainsi de vérifier la cohérence entre ce qui va être fait et ce qu'il est prévu de faire.

Exp. contrôle de la qualité des matières premières avant la réception d'une commande.

b. Le contrôle en cours ou concomitant :

Il intervient dans la phase de réalisation d'une opération afin de faire face aux imprévus par la mise en œuvre d'actions correctives rapides permettant de remédier aux écarts observés et de ramener les activités sur la voie des objectifs escomptés. Il permet ainsi d'éviter que les écarts enregistrés en cours d'une étape donnée n'affectent les réalisations dans les étapes suivantes.

Exp. Evaluation du rendement des employés dans chaque unité organisationnelle.

c. Le contrôle à posteriori ou rétroactif :

Dans ce type de contrôle, les résultats sont comparés aux prévisions à posteriori de l'action accomplie et ce afin de vérifier la conformité des résultats aux objectifs et de mettre en œuvre l'action corrective. Suite à cette comparaison, l'analyse des écarts permet de déterminer les causes s'y rapportant et d'y remédier pour se prémunir contre toute reproduction de tels écarts.

Exp. Le contrôle de la qualité des produits finis suite à l'accomplissement de tout le processus de la production.

Pour optimiser son système de contrôle, le gestionnaire peut combiner ces trois catégories de contrôle dans les différentes activités de son organisation en fonction de la nature de la tâche à contrôler, ses responsables, sa liaison avec les autres tâches et surtout son importance dans le processus de production de l'entreprise.

Un système supplémentaire d'*auto-contrôle* par des fiches ou guides de « *Chek Point* » par responsable récapitulant les principaux points de contrôle d'une activité donnée qu'il parcourra d'une manière régulière par exemple permettrait à l'entreprise de minimiser sa marge d'erreurs et d'épargner le coût des actions correctives.