



Anne Iglesias
Sébastien Ristori

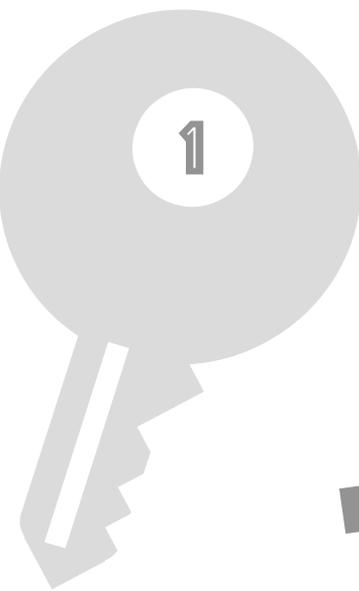
LES CLÉS DU
CONTRÔLE
FINANCIER

ellipses

PARTIE

1

Les fondamentaux stratégiques et comptables



1

Le contrôle de gestion, l'organisation et les parties prenantes

Contexte

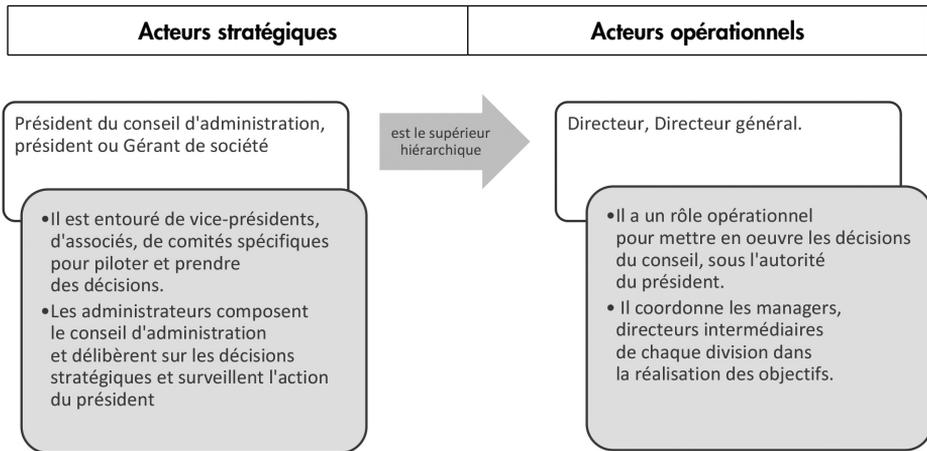
Le contrôle de gestion dépend des modes d'organisation, qu'ils soient publics, privés, semi-publics. Il est modelé en fonction de la gouvernance et des attentes des différents acteurs qui mettent en œuvre un pilotage par contrôle. À cette fin, il est nécessaire d'identifier les différentes formes structurelles de contrôle de gestion et d'en lister les différents avantages et inconvénients.

Les organisations

Les organisations sont des structures stables composées de personnes physiques (des collaborateurs) ou de personnes morales (d'autres organisations qui composent une entreprise bien plus vaste) structurées et coordonnées dans l'objectif de délivrer des résultats et de la valeur aux actionnaires-dirigeants. Ces organisations sont soumises, dans la plupart des cas, à une hiérarchie. Henry Fayol (1916) est le premier à rédiger dans son ouvrage « l'administration industrielle » la conception hiérarchique d'une chaîne de commandement, où celle-ci est destinée à ce qu'un supérieur commande par l'intermédiaire d'une succession de chefs par division, jusqu'aux acteurs opérationnels qui sont obligés d'obéir. Fayol a développé le POCCC qui consiste à vérifier que tout se déroule conformément à ce qui a été établi :



La gouvernance de l'organisation est l'ensemble des décideurs habilités à prendre des décisions majeures, stratégiques et ayant un impact significatif sur la vie de l'entreprise. En fonction des formes juridiques de sociétés, il est possible de rencontrer parmi ces instances un conseil d'administration, des actionnaires minoritaires, des actionnaires majoritaires, des administrateurs indépendants, un président, un directeur général, un président-directeur général, un gérant. La gouvernance peut donc inclure des rôles multiples et fait l'objet d'une analyse détaillée pour tout analyste qui chercherait à comprendre le sens des décisions stratégiques d'une société. La gouvernance peut s'articuler autour de deux grands acteurs :



Les enjeux de gouvernance ont donné lieu à différents travaux de recherches universitaires¹ sur la recherche de la propriété. Ces théories ont débouché sur la théorie de l'agence² qui met en exergue l'asymétrie d'informations entre le président et le directeur général, ce dernier étant mieux informé que le premier et coordonnant différents membres dont les intérêts ne sont pas supposément les mêmes que ceux de la direction. Ces travaux montrent que, dans chaque organisation, des distorsions apparaissent à chaque niveau hiérarchique puisque chaque agent n'agirait pas dans le seul but des actionnaires. Ces distorsions génèrent des « coûts d'agence », représentés par des coûts de contrôle.

1. Berles et Means (1932), Olivier Williamson (1975).

2. Jensen et Meckling (1976).

Les structures organisationnelles

Il existe différentes structures organisationnelles. Ces structures sont des ensembles de métiers et de relations qui, au travers de leurs missions respectives, délivrent les résultats, profits et valeurs souhaités par les actionnaires. Ces structures sont optimisées par les dirigeants avec pour objectif de minimiser les coûts d'agence et d'atteindre les objectifs fixés. Il existe différents types de structures d'organisation couramment enseignées :

Modes de structures	Caractéristiques de la structure	Avantages et inconvénients
Simple	Le dirigeant supervise l'ensemble des activités. Tous les collaborateurs ont des tâches polyvalentes et répondent directement aux consignes.	Le dirigeant assume seul les décisions. Ce mode flexible de gouvernance est très adapté en TPE et petite PME. Il devient rapidement complexe dans une PME de plus de 50 collaborateurs ou le dirigeant doit structurer son organigramme avec des paliers intermédiaires, sur une organisation fonctionnelle ou divisionnelle.
Fonctionnelle	L'entreprise est divisée en services fonctionnels : <i>Production, comptabilité, administratif, commerce...</i> Chaque service détient des compétences spécifiques.	Les acteurs sont des experts de leurs métiers pour chaque division ce qui facilite le traitement des opérations. Par contre, des problèmes de coordination et de compréhension en fonction des degrés d'urgence et de traitement peuvent apparaître en fonction des divisions.
Divisionnelle	L'entreprise est organisée par Domaine d'Activité Stratégique ¹ (DAS). La société est organisée en divisions (électroménager, informatique, téléphonie). Chaque branche est gérée de manière autonome.	Cette organisation permet de mesurer la contribution de chaque activité stratégique aux résultats. Elle nécessite toutefois de décliner des organisations spécifiques qui, parfois, multiplient les coûts.
Matricielle	La structure matricielle est une combinaison des organisations fonctionnelles et divisionnelles, gérée par une double hiérarchie (par exemple, un directeur général de production et un directeur spécifique d'une unité de fabrication)	Le dirigeant fonctionnel évalue l'expertise du métier tandis que le dirigeant divisionnel supervise l'atteinte des objectifs.

1. Selon le principe de la matrice Ansoff et du couple Produits/marchés.

Modes de structures	Caractéristiques de la structure	Avantages et inconvénients
Staff and Line	Cette structure sépare la gouvernance et la direction fonctionnelle de l'entreprise. L'entreprise est séparée en fonctions dites opérationnelles (production, fabrication, commercialisation) et en fonctions supports et conseils (administration, finances, RH). Le management fait office de courroie entre les activités opérationnelles, de conseils et la gouvernance.	Ces procédés d'organisation ont l'avantage de dédier des services entiers en support aux activités opérationnelles principalement productives. Ces supports ont un rôle de pilotage et de contrôle, mais surtout d'accompagnement à l'atteinte des objectifs et des résultats.

Concernant les structures staff and line, Henry Mintzberg (1982 puis 1989) a développé différentes configurations de coordination en fonction de l'importance donnée aux activités opérationnelles. On y trouve :

- Les structures entrepreneuriales qui nécessitent une supervision directe par la gouvernance. L'ensemble des tâches sont coordonnées par un dirigeant qui impulse une direction et affecte l'ensemble des missions à chaque collaborateur.
- Les structures mécanistes qui nécessitent une standardisation des procédés utilisés dans l'entreprise avec une forte formalisation des tâches et des opérations. Généralement, les procédures mises en œuvre conduisent à des actions répétées autour de règles de fabrication décidées et adoptées par tous.
- Les structures professionnelles nécessitent une forte standardisation des qualifications. Chaque centre opérationnel dispose des compétences nécessaires à son fonctionnement pour agir en autonomie sans intervention récurrente du management.
- La structure divisionnalisée consiste à séparer l'entreprise en domaine d'activité stratégique. Il y a autant de centres opérationnels que de métiers. La gouvernance cherche à standardiser les résultats par centre de profits afin de faire converger les intérêts de chaque centre opérationnel aux objectifs fixés par la gouvernance.
- Les structures adhocratiques dites « ad hoc » sont créées à titre provisoire (une équipe, un projet) pour mener à bien un objectif. Ce sont des organisations flexibles dans des environnements dynamiques, qui s'adaptent aux besoins et aux missions à accomplir sans contraintes d'une autorité. Ces équipes sont composées d'experts dans chaque domaine nécessaire à la réalisation d'une activité.

- Les structures missionnaires créées sur la base d'une idéologie dominante sur laquelle l'ensemble des acteurs de l'entreprise adhère. Il s'agit de valeurs, croyances et normes sociales ou professionnelles qui régissent la vie du groupe portée par un leader dans un objectif de réalisation de résultat.
- Les structures politiques sont mises en œuvre de façon temporaire pour résoudre un conflit, une réorganisation ou un problème général de l'entreprise. Il s'agit principalement d'un comité de pilotage destiné à trouver des solutions rapidement pour la mise en œuvre d'une organisation traditionnelle.

Quelle que soit la structure organisationnelle, des travaux universitaires ont démontré que les organisations évoluaient au gré des contextes et des impératifs en conservant naturellement une hiérarchie pour fixer des caps stratégiques. C'est la théorie de la contingence.

Les différentes évolutions

Parmi les évolutions récentes d'approches organisationnelles, les entreprises ont des logiques de décloisonnement, c'est-à-dire de polyvalence entre les services en mutualisant les atouts de chacun. La fonction client est au centre du processus et le management de l'entreprise organise des relations entre chaque niveau hiérarchique pour atteindre les objectifs. Ces évolutions suivent une logique de processus et d'activités. Un processus est un ensemble d'activités liées, destinées à transformer un input en output tandis qu'une activité correspond à une tâche réalisée par un acteur ou un groupe d'acteurs. Cette organisation permet de mettre en œuvre, par ailleurs, une méthode de calcul de coûts efficace. D'autres approches comme les logiques de gestion de projet, les logiques de réseaux ou d'autonomie, le principe de l'entreprise libérée sont développées afin de rendre l'entreprise adaptable dans son organisation en fonction du besoin de délivrer de la valeur au client.

Le contrôle de gestion et les structures organisationnelles

Le contrôle de gestion est une opération de vérification, né de la contraction de contre-rôle, le premier servant à vérifier le second. Le contrôle est la discipline qui permet de vérifier que les décisions stratégiques sont suivies d'effets et que les résultats sont conformes aux prévisions. Le rôle du contrôle de gestion s'étend à la recherche des performances, à la compréhension des résultats et des écarts et à l'explication des causes qui ont permis d'atteindre (ou non) les objectifs. Le contrôle de gestion s'est d'abord développé sous forme de comptabilité analytique, adossé à une logique verticale et divisionnelle (la méthode des coûts complets) puis par une approche horizontale (la méthode des coûts par activités). Le contrôle de gestion a pour mission d'assigner des objectifs à différentes business units, des centres de profit, pour lesquels différents indicateurs seront élaborés et surveillés : taux de marge, taux de casse, taux d'absence, taux de défaut, niveau des coûts, niveau de

résultat... Les chefs de centres de profits auront la responsabilité, avec le contrôleur de gestion, de réaliser les reportings nécessaires à la mesure des résultats et des écarts avec le prévisionnel établi en début d'année. Le contrôle est toutefois perçu par les opérationnels comme « un manque de confiance à leur égard ». Il tend à se moderniser et à devenir un véritable outil de gestion des performances à but pédagogique pour aider et accompagner les opérationnels dans la réalisation de leurs missions.

Les parties prenantes de l'organisation

Les parties prenantes sont les nombreux interlocuteurs qui interagissent avec l'entreprise, en interne ou en externe, et qui ont un impact certain sur la réalisation des performances. Freeman (1984) identifie les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». La théorie de l'agence qui limite les influences à l'organisation interne et la théorie de l'avantage concurrentiel développée par Porter (1985) qui limite les impacts aux concurrents ne sont plus suffisantes. Différents acteurs et différentes forces ont une influence sur l'entreprise. L'entreprise est visualisée comme une composante d'un marché bien plus vaste où interagissent différents acteurs. Parmi ces parties prenantes existent :

Les actionnaires	Ils exigent des rentabilités économiques qui soient conformes au coût du capital pour créer de la valeur afin de la distribuer, si possible, sous forme de dividendes. Ils nomment la direction afin de poursuivre ces objectifs.
Les fournisseurs	Ils ont pour intérêt d'approvisionner aussi régulièrement que possible l'entreprise dans des délais de paiement cohérents. Ils exigent de leur client un niveau de solvabilité.
Les banques	Les banques prêtent en contrepartie d'un coût du crédit et du remboursement du nominal. Elles exigent des informations financières fiables.
Les clients	Ils attendent de l'entreprise des produits de qualité par rapport au prix, des produits fiables, respectueux des conditions environnementales et sociétales. Ils sollicitent des relations pérennes avec le fournisseur.
Les salariés	Les collaborateurs exigent des niveaux de rémunération qui leur confèrent la motivation de travailler dans l'entreprise, dans de bonnes conditions de sécurité, d'ergonomie et de progression de carrière.
L'état	L'intérêt des collectivités est de pérenniser les emplois et de s'assurer du paiement des divers impôts et taxes dus par les entreprises.

La gouvernance d'entreprise met en exergue les différentes motivations de chaque partie prenante notamment par les travaux de Cyert et March (1963) qui stipulent que les coalitions de groupes agissent dans des objectifs communs mais que les travaux individuels, par division, sont régis par des motivations propres souvent différentes de l'objectif commun à maximiser.

La gouvernance et l'organisation

La notion de gouvernance sépare les actions de contrôle pour les managers et de propriété pour les actionnaires. La théorie de l'agence est l'une des principales théories fondatrices de cette relation. Elle vise à faire converger les intérêts des dirigeants et des actionnaires par différents mécanismes tels que :

- La mise en œuvre de stock-option pour intéresser les dirigeants à la création de valeur actionnariale afin de faire converger les objectifs de création de valeur,
- La mise en place d'une remontée totale des dividendes dans un groupe consolidé pour assécher les filiales en trésorerie et obliger le dirigeant à solliciter un accord pour un financement,
- Faire peser l'endettement sur les filiales pour soumettre le dirigeant à une gestion rigoureuse en lui imposant le remboursement des flux de trésorerie.

Les formes de gouvernance

Les analyses des dernières décennies ont permis de déterminer différentes formes de gouvernance :

- **La gouvernance familiale** : Dans ce mode de gouvernance, très adaptée aux TPE et PME, le fondateur est l'actionnaire principal et le dirigeant. Il gère l'ensemble des opérations et fixe seul (ou avec ses quelques associés familiaux) la stratégie de l'entreprise. Il est l'homme-orchestre du développement. Généralement, ces entreprises se transmettent en famille et la réputation globale de la société est associée au nom du dirigeant. Il y a un effet psychologique d'attachement du client, du salarié et de l'environnement à la personne de l'actionnaire propriétaire et dirigeant.
- **La gouvernance managériale** : Ce système de gouvernance s'impose dès lors que l'entreprise dispose d'une grande majorité d'actionnaires (Berle et Means, 1932) où le pouvoir de décision est entre les mains des managers et la propriété entre les mains des actionnaires. Les dirigeants compétents sont placés à la tête de l'organisation pour accompagner le développement de l'entreprise.
- **La gouvernance actionnariale** : Ce mode de gouvernance prend sa source dans les nœuds de contrat avec les parties prenantes issues de la théorie de l'agence. Ce mode de gouvernance est centré sur des actionnaires qui ont