

Séance 7

Le contrôle

DESS Automne 2012



1

© R. Bédard 2012

Séance 7 Contrôler

1. Contrôler
2. Cas : *L'Ordre de l'Impératrice Maria Teresa*
La classe (consultante en management) a été embauchée par Vince pour comprendre la situation et régler les problèmes.
3. Lectures : Aktouf, O. - Chap. 6.2 – Le contrôle [p. 124-135]
Bédard, M. G., Ebrahimi, M. et A.-L. Saives. – Chap. 5 – Le contrôle : de l'inspection à la responsabilisation, dans *Management à l'ère de la société du savoir*, [p. 331-366]

2

© R. Bédard 2012

Liens avec d'autres cours

4-900-04 Information comptable :
états financiers et outils de gestion

4-539-03 Gestion des opérations

3

© Renée Bédard 2012

Les composantes de la fonction ADMINISTRATIVE

- P Planifier : la stratégie
- O Organiser : la structure et les modes de fonctionnement
- D Diriger : rôles du dirigeant

C Contrôler

4

© Renée Bédard 2012

Le contrôle est-il dépassé ?

« Après 1960, le contrôle a perdu son statut prédominant, et on a accordé davantage d'importance au facteur humain. Cependant, en raison du regain d'intérêt pour le bénéfice net et la valeur actionnariale, le contrôle effectue actuellement un retour en force. »

Mintzberg, H. *Gérer* 2010, p. 75

5

© Renée Bédard 2012

Contrôle : définition

- *Évaluation qualitative ou quantitative* d'un produit, activité, fonction ou organisme.
- Comparaison des *résultats* avec les *objectifs*, les *buts* et les *attentes des parties prenantes (efficacité)*.
- Mise en relation des *résultats* avec les *ressources (efficacité)*.
- Redressement des *écarts constatés*.

6

© Renée Bédard 2012

Contrôle : définition

- Toute activité qui consiste à suivre, vérifier et évaluer le degré de *conformité* des actions entreprises ou réalisées aux *prévisions et programmes*, en vue de combler les *écarts* et d'apports les *corrections* nécessaires.

Aktouf, p. 125

7

© Renée Bédard 2012

Contrôle : objectifs

1

- **Vérifier** et suivre des activités pour corriger les **écarts**.

2

- **Encourager**, reconnaître, récompenser, conseiller, discuter, se comprendre, réajuster et réaménager à **court terme**.

3

- **Aider** les personnes éprouvant des difficultés à renforcer ou à créer la mobilisation et l'adhésion-coopération.

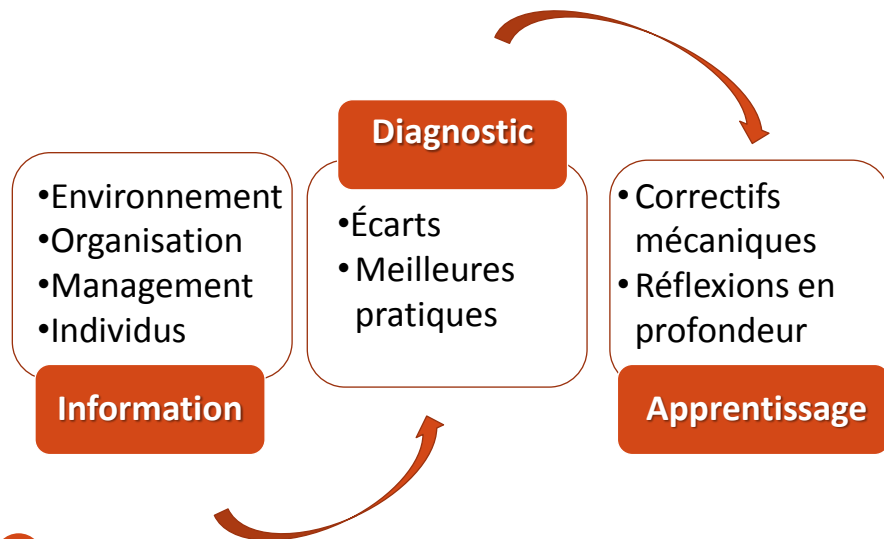
4

- **Réorienter** à moyen terme tout en dégageant les tendances et en tirant des leçons pour le **long terme**.

8

© Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

Contrôle : processus technique



9

© Richard Déry 2010

Contrôle classique : ordre, discipline, règles, punitions récompenses

- *Inspection et surveillance* (avancement des travaux, coûts, performance)
- Conformité aux *règles* établies et aux *ordres* donnés (Fayol)
- Connotation de **méfiance**, de **surveillance** plus ou moins bienveillante, de **coercition** possible



10

© Duchastel (2004-2008) adapté par Renée Bédard et Fatima-Zhora Er-Rafia (2009)

Contrôle classique : la fonction de comptabilité (Fayol)

C'est « *l'organe de vision* de l'entreprise et qui lui donne les renseignements *exacts, clairs* et *précis* lui permettant de savoir à tout instant où elle est et où *elle va*. »

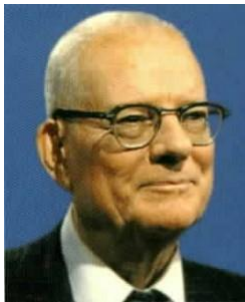
« Une bonne *comptabilité*, simple et claire, qui donne une idée exacte des conditions de l'entreprise, est un puissant *moyen de direction*. »

11

© Renée Bédard 2012

Contrôle et management classiques

Les **employés** sont les principales sources d'erreurs et de manquements.



**William Edwards
Deming
1900 - 1993**

Les **directions** seraient responsables de **94%** des erreurs/défauts d'un produit contre **6%** pour les **employés**.
Deming (1987)

12

© Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

Contrôle actuel : gestion de la qualité (DEMING)

En adoptant de bons principes de management, les organisations peuvent simultanément :

- augmenter la **qualité**
- et réduire les **coûts** (en réduisant le gaspillage, les reprises de fabrication, les départs et les litiges chez les employés, tout en augmentant la fidélité des consommateurs)

© http://fr.wikipedia.org/wiki/William_Edwards_Deming

13

William Edwards Deming

Les sept maladies mortelles des entreprises

Les « 14 points » de Deming : voir
http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

14

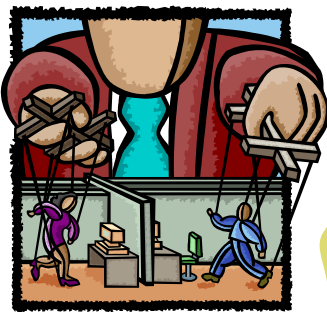
© Renée Bédard 2012,

- Deming, W. Edwards (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. [ISBN 0-911379-01-0](#) . [OCLC 13126265](#). (*Hors de la crise*, trad. française)
- Deming, W. Edwards (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education* (2nd ed.). MIT Press. [ISBN 0-262-54116-5](#) . [OCLC 44162616](#) .
- Deming, W. Edwards (1966). *Some Theory of Sampling*. Dover Publications. [ISBN 0-486-64684-X](#) . [OCLC 166526](#)

15

© Renée Bédard 2012, Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

Contrôle : sur quoi porte le contrôle ? Trois dimensions



Individus

Finances (\$)



Processus



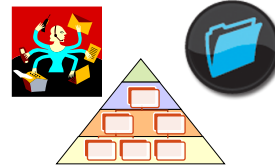
16

© Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

Planifier

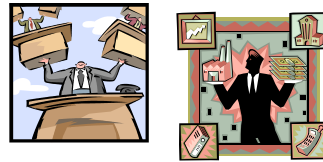


Organiser



Quels sont les liens entre le *contrôle* et les autres composantes de la fonction administrative ?

Diriger



17

© Renée Bédard 2012 et Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

LE PROCESSUS DE GESTION (PODC)

PLANIFICATION	ORGANISATION	DIRECTION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies ▪ Objectifs ▪ Plans d'action ▪ Politiques ▪ Procédures 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources ▪ Structures ▪ Tâches ▪ Sélection personnel ▪ Dotation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorité et Leadership ▪ Vision ▪ Information et Décision ▪ Style et Motivation
↑	↑	↑
<p>CONTRÔLE</p> <p>Analyser et évaluer les <i>résultats</i></p> <p>Surveiller les <i>activités et comportements</i></p> <p>Donner de la <i>rétroaction</i></p> <p>Gérer les systèmes d'information</p> <p>Adopter des mesures correctives et préventives</p>		

18

© Renée Bédard 2012

Contrôle adéquat : conditions requises

1. Cohérent par rapport à la **philosophie de gestion** de l'entreprise.
2. Adapté aux **valeurs** affichées et à la **culture** de l'entreprise.
3. Cohérent face aux **variables clés**, aux particularités qui renforcent la **compétitivité** de l'entreprise.
4. Conforme aux exigences imposées par les facteurs de **contingence (hors du contrôle)**.

19

© Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

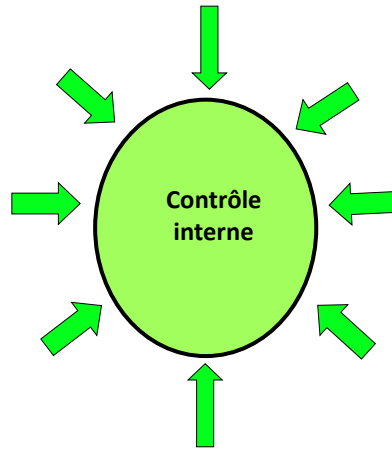
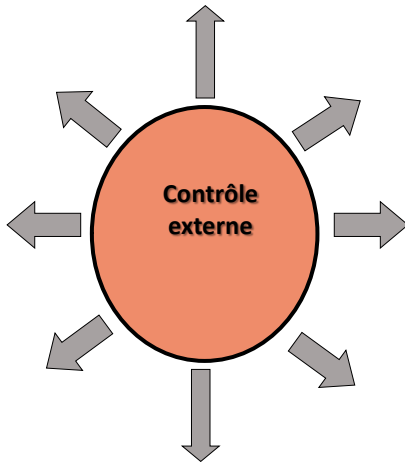
5. Adapté, conforme aux modes de communication, à la nature de l'**information**, à la façon de la faire circuler qui ont cours dans l'organisation.
6. Favoriser le **rapprochement**, la **concertation** et le **dialogue**.
7. Adapté aux particularités des différents types d'**activités** et de **responsabilités**.
8. Intégré, faire partie intégrante des modalités et **procédures du travail** de tous les jours.

20

© Fatima-Zohra Er-Rafia 2010

TYPES DE CONTRÔLE

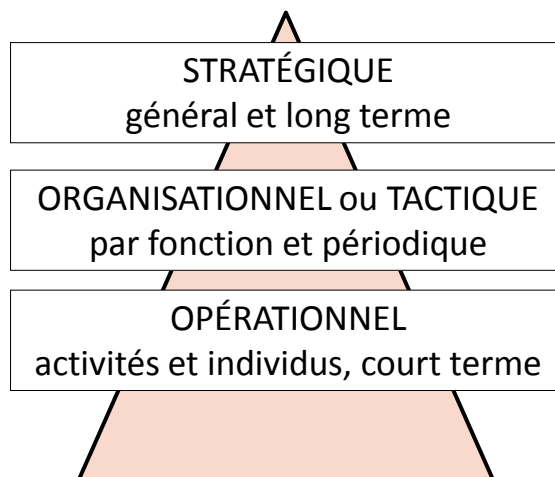
AKTOUF, p. 126



21

© Renée Bédard 2012

Contrôle : niveaux



22

© Bédard, M. et al. 2011

Contrôle : niveaux

STRATÉGIQUE :

ORGANISATIONNEL
ou TACTIQUE :

OPÉRATIONNEL :

23

© Bédard, R. 2012

Quelle est la clé de la qualité du contrôle ?

Information : un système fiable et efficace

- S'assurer que l'administration *connaît* ce qui doit être fait — et ce qui est effectivement fait — dans tous les secteurs de l'entreprise, de façon à détecter les ***divergences*** et à corriger les *écarts*.
- Cueillir l'***information*** et l'analyser.
- Informer les ***employés*** des résultats obtenus (feedback).

24

© Bédard et Miller 2003

NATURE DU CONTRÔLE

AKTOUF, p. 126

Prévention
(proactif)

Simultané
(concomitant)

Alerte (réactif)



25

© R. Bédard, 2012

Contrôle : formes

AKTOUF, p. 126-128

1. Contrôle des opérations
2. Analyse comparative (benchmarking)
3. Contrôle budgétaire
4. Contrôle financier
5. Contrôle de gestion (audit)
6. Contrôle de la qualité

26

© Renée Bédard 2012

2. **Analyse comparative (Benchmarking)** :

Processus systématique par lequel une entreprise *compare* ses produits (ou services) et ses façons de faire à ceux des entreprises concurrentes afin d'établir des objectifs d'amélioration et performance supérieurs.

27

[© Renée Bédard, et Fatima-Zhora Er-Rafia, 2010]

5. Contrôle de **gestion et audit** :

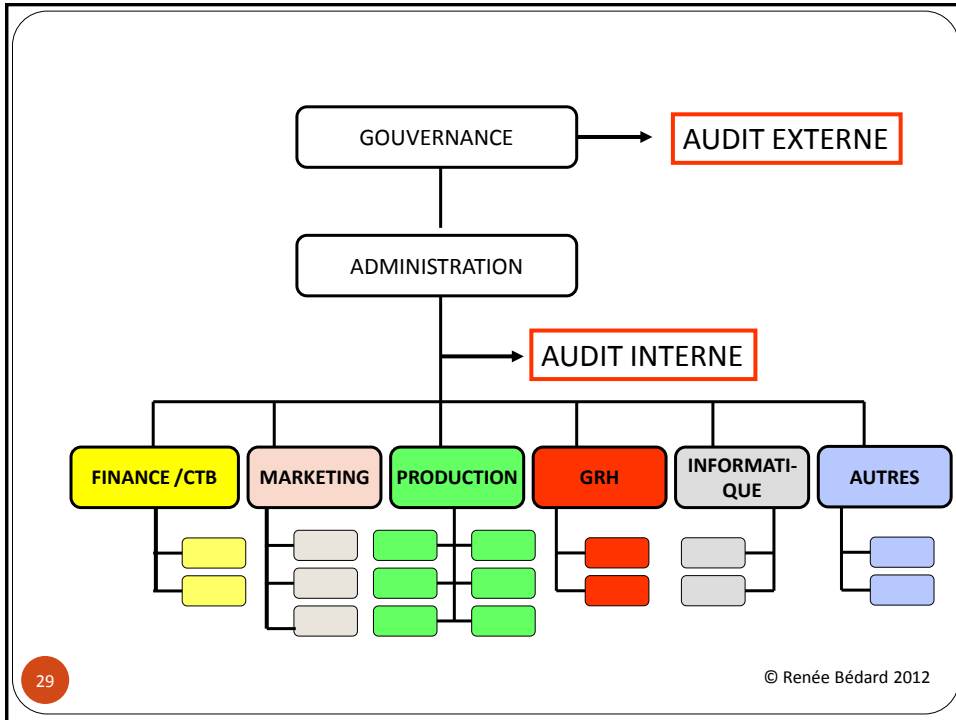
- *Diagnostic* portant sur la situation générale de l'organisation (ou sur une activité particulière) qui est réalisé au moyen d'études, examens systématiques et vérifications dont les résultats sont jugés en toute indépendance et qui sert à émettre un avis ou à proposer des *mesures correctives* durables.

✓ **Audit externe**

✓ **Audit interne**

28

[© Renée Bédard, et Fatima-Zhora Er-Rafia, 2010]



6. Contrôle de la qualité :

- S'assure qu'un niveau minimal de qualité est respecté par tous les intervenants concernés par la production d'un bien ou service particulier.
- Gestion de la qualité : les techniques d'organisation qui concourent à rendre la production de biens ou de services conforme à un standard.
- Normes internationales telles que UL (Underwriters Laboratories), ISO (9000 qualité, 14000 environnement, 26000 RSE, 31000 risque).