



CONTROLE DE GESTION ET EMPLOI

Daniel Michel

► **To cite this version:**

Daniel Michel. CONTROLE DE GESTION ET EMPLOI. Comptabilité et acteurs sociaux, May 1982, France. pp.cd-rom, 1982. <hal-00823830>

HAL Id: hal-00823830

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00823830>

Submitted on 24 Jun 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONTROLE DE GESTION

ET

EMPLOI

MICHEL Daniel
Professeur
C.E.S.A.

CONTROLE de GESTION et EMPLOI

P L A N

- Avertissement
- Introduction
- Objectifs de l'entreprise et contrôle de gestion
- L'impact du système de contrôle de gestion sur l'emploi
- Un constat
 - Gestion à long terme des entreprises
 - L'emploi inclus dans les objectifs ?
- Des préalables techniques
 - Validité de la mesure des résultats - un système d'informations opérationnel.
 - Un système de prévisions type "radar"
- Des comportements
 - La mesure du risque et son acceptation comme cadre de l'action
- L'image de l'entreprise améliorée par un système de contrôle efficace.
- Conclusion : l'espace d'application du contrôle de gestion.

oOoOo

A V E R T I S S E M E N T

Les quelques réflexions qui suivent sont inspirées d'observations en cours dans le cadre d'une recherche sur l'évolution des systèmes de contrôle de gestion nourries de quelques expériences et constatations.

Elles tendent à essayer de convaincre que l'existence formelle d'un système de contrôle de gestion participe de plusieurs façons à la "gestion de l'emploi".

Elles n'ont pas la prétention d'être exhaustives, mais au contraire partielles. Tout au moins peuvent-elles être le départ d'échanges et de progrès car elles n'ont d'autre ambition.

Contrôle de Gestion et Emploi -

INTRODUCTION

Lorsque l'on aborde le problème de l'emploi, la tendance est généralement de le faire sous l'angle macroéconomique au niveau national, sinon international, dans une vision sociale et psychologique, bref, en termes plus politiques que factuels. L'Etat, dans son discours aussi bien que dans ses interventions, est généralement au centre des débats aussi bien de la part des responsables des entreprises que des leaders sociaux tels que les syndicats, sans nommer les partis politiques.

Nous développerons ci-dessous un thème peu rencontré à notre connaissance, qui consiste à examiner comment l'emploi est en réalité dans les mains de ceux qui sont dans l'entreprise - à une condition : qu'elle se soit dotée d'une gestion efficace.

Au delà d'une évidente nécessité de maîtrise des coûts, une gestion efficace doit être entendue sous tous les aspects de la vie de l'entreprise, et peut-être faudrait-il parler de la survie de l'organisation dont chacun fait partie - survie elle-même vue à long terme et sans cesse remise en cause par l'environnement.

C'est donc un système de pilotage qui est sous-entendu sous le vocable gestion ou mieux contrôle de gestion, selon l'acceptation maintenant couramment admise de l'expression, mais qu'il convient sans doute de rappeler brièvement.

Le contrôle de gestion de l'entreprise

Entité complexe et vivante, l'entreprise doit son existence à trois principaux points d'appui :

- un ou des produits et les moyens de production correspondants
- un ou des marchés et les moyens de distribution correspondants.
- des ressources humaines capables de faire progresser les uns et les autres.

Ces trois points d'appuis, qui sont intimement liés doivent être analysés et évalués de façon permanente de façon à faire un ensemble cohérent.

Est-il besoin de rappeler le célèbre moyen mnémotechnique anglo-saxon sur le plan du marketing et connu sous le nom de la règle des 3 P

P comme PRODUCT : le produit qui doit se vendre

P comme PRICE : le prix de vente du produit

P comme PLACE : le marché (l'endroit) où le produit se vendra.

Sous-entendu : le quatrième facteur essentiel de la survie, à savoir les coûts dont le contrôle doit permettre de préserver la marge bénéficiaire nécessaire pour satisfaire de nouveaux (P,P,P)

Il s'agit donc bien, en permanence, de faire en sorte que l'entreprise optimise l'ensemble de ses opérations et dans ce cas, on pourra parler d'une entreprise qui réussit.

Cette optimisation permanente qui ne peut se concevoir de façon statique, mais au contraire dynamique vis-à-vis des perturbations extérieures présentes et à venir peut bien entendu exister de façon intuitive.

Il ne fait nul doute en effet que la vision générale et éclairée de tel ou tel responsable d'entreprise ait pu être, dans certaines circonstances, la raison essentielle de la pérennité de l'entreprise. Il n'est pas dans l'intention de ces quelques pages de nier cette réalité et encore moins de vouloir la minimiser.

Il est cependant patent, que face à l'incertitude qui entoure de plus en plus d'entreprises, devant la complexité croissante des techniques dans un monde à compétitivité croissante et sans merci, piloter une organisation de taille importante en vue d'assurer sa pérennité à long terme ne peut plus être une simple question d'intuition - même générale.

Dans le même temps, et tandis que l'entreprise croit, les centms de décisions effectifs se multiplient : il s'agit alors de gérer "l'intuition répartie" pour lui donner la force de projets cohérents avec la finalité de l'organisation.

En résumé, il s'agit bien de mettre en place des outils permettant précisément de s'interroger sans relâche sur le devenir de l'entreprise, de prendre en compte les opportunités internes et externes, et de donner ainsi les moyens aux membres du personnel d'assurer la pérennité de leur emploi en même temps que celle de l'entreprise.

Mais ceci implique que les hommes de l'entreprise, comme elle-même, acceptent de s'adapter en assumant les transformations vitales nécessaires le plus tôt possible en fonction du futur probable ou possible.

Sans doute aussi ce qui vient d'être dit s'inscrit-il dans une vision de l'entreprise libre et ouverte à la concurrence interne et externe : piloter une entreprise implique la capacité pleine et entière de manier les commandes qui doivent elles mêmes être souples et agir rapidement sur les organes d'action.

OBJECTIFS de L'ENTREPRISE et CONTROLE de GESTION : Tout dépend ce que l'on met dans les "cases".

La fonction de pilotage du contrôle de gestion s'exprime par la succession d'étapes rappelées en annexe 1. Le fonctionnement de ce processus a pour aboutissement l'optimisation des résultats de l'organisation vis-à-vis de ses objectifs.

Traditionnellement, les principaux objectifs (buts de l'organisation) sont d'ordre financier : Chiffre d'affaire, bénéfice (marge), rentabilité des investissements. Tout le problème étant à chaque instant de fixer des valeurs quantifiées compatibles

- avec l'état de l'organisation
- avec la vision la plus réaliste de l'environnement.

On a ainsi la vision classique de la gestion efficace de l'entreprise, l'analyse permanente des écarts entre objectifs et réalisations devant permettre la décision d'actions correctives.

La prise en compte de l'emploi au niveau des objectifs

L'emploi en tant que tel est le plus souvent considéré comme un élément de coût, et donc participatif de la marge, puis de la rentabilité.

Ceci confirme donc la vision pessimiste du contrôle de gestion comme "chasseur de coûts", donc de licenciements si nécessaire.

En réalité, le problème peut se poser différemment.

Imaginons une entreprise qui poserait comme objectifs, à partir d'une situation donnée :

- Croissance ventes : + 15% par rapport aux ventes annuelles.
- Rentabilité : + 15 % par rapport aux actifs employés
- Emploi : + 5 % d'effectifs par an.

Selon une démarche classique, demandons nous sur quoi peut agir l'entreprise pour atteindre ces objectifs ambitieux en représentant les relations sous forme de grille et tentons de la remplir.

	MARGE BRUTE				Investissements	Frais structure	Qualité etc
	Prix vente	Mix ventes	Coûts directs				
	x	x	MO	MAT			
Croissance ventes	x						x
Rentabilité	x	x	x	x	x	x	x
Emploi	x	x	x	x	x	x	x
	Quantité emploi	Diversification des emplois	Temps passé	Consommation Postes Travail	Automatisation	Personnel fixe et fonctionnel	Qualité travail

La relation des variables avec les objectifs n'est pas identique pour toutes les entreprises - bien entendu - mais lorsque l'on se livre à ce type d'exercice, on se rend vite compte que le risque est grand de tomber dans un cercle vicieux : " A chaque variable son influence sur l'emploi" et l'on est tenté de croiser la ligne emploi avec toutes les colonnes de variables d'action et cependant l'objectif emploi figure rarement EXPLICITEMENT dans les objectifs de l'entreprise.

Selon les époques et les gouvernements, on en tirera des conclusions et des politiques relevant, soit de la théorie de la demande, soit de la théorie de l'offre, soit les deux simultanément.

La réalité montre que, à l'heure actuelle, les échecs sont nombreux, ou que l'on doit avoir recours à des artifices contraires à la liberté de manoeuvre des organisations.

Trancher le noeud gordien

Le véritable problème, de notre point de vue, est de savoir si les organisations, à l'heure actuelle peuvent trouver les solutions à ce problème difficile.

Le point fondamental n'est-il pas que l'analyse succincte qui précède nécessite une question préalable ?

S'agit-il de court terme ou de long terme ?

Quel est le véritable degré de flexibilité laissé aux organisations ? Trop de variables jouent sur l'emploi pour que l'on ne se donne pas les moyens de les piloter.

Faire vivre le processus de contrôle tel qu'en annexe et propre à assurer la survie de l'organisation implique une simulation permanente du futur allant et devant aller jusqu'à la transformation éventuelle totale de la vocation de l'organisation.

A notre sens, le véritable problème est que l'emploi est un objectif relevant typiquement de l'analyse long terme.

En effet, quelles sont les conditions de la survie pour une entreprise ?

- Prises de commandes, donc compétitivité sur les prix de ventes et actions commerciales agressives -
- Qualité et performance des produits, donc innovation et créativité (investissements)
- Qualité de service auprès de la clientèle, donc logistique.

- Assise financière pour le développement
 - de nouveaux produits
 - de nouveaux procédés de fabrication

donc : - marges correctes
 - réduction des coûts/productivité
 - réduction des frais généraux.

Ces exigences de la survie sont-elles compatibles avec le maintien, voire la croissance de l'emploi ?

Sur un produit donné, et à compétitivité croissante (ce qui est le cas de beaucoup de produits à l'heure actuelle), le prix de vente étant soumis à contrainte, seules des diminutions de coûts peuvent assurer pendant un temps la survie financière. Mais cela ne peut se faire qu'au détriment de l'emploi, même en dernier ressort.

Si l'entreprise veut maintenir et/ou faire croître l'emploi, elle ne peut le faire qu'en

- innovant - dans de nouveaux produits
 - dans de nouveaux marchés.
- c'est-à-dire en détectant à l'avance (et le plus tôt possible) les TRANSFORMATIONS NECESSAIRES ET VITALES de l'entreprise de façon à compenser la baisse des résultats financiers dus à la concurrence ou à la banalisation du produit.

Ceci veut dire que, soit dans la même entreprise, soit entre les entreprises prises globalement, toutes les personnes impliquées, quel que soit leur niveau hiérarchique, doivent se préparer CONTINUUELLEMENT aux TRANSFORMATIONS.

En résumé, l'emploi de demain, c'est l'adaptation d'aujourd'hui

- en s'ouvrant aux nouvelles techniques sur le plan mondial
 - en faisant en sorte que chaque personne dans l'entreprise se considère en "mutation".
- de façon à ce que l'entreprise, en tant qu'entité psycho-socio-économique, soit elle-même capable de se remettre en cause.

Le questionnement permanent de l'entreprise sur elle-même relève certes d'un état d'esprit, mais aussi, lorsque la taille devient importante, de procédures et d'outils formalisant cette attitude.

En clair, la responsabilité de la mise en cause de la vocation de l'organisation ne peut rester que dans quelques bureaux, le reste de l'organisation attendant les décisions éclairées et visionnaires de quelques-uns, surtout lorsque les changements qui en résultent impliquent une motivation interne de tous les agents de l'entreprise qui sont amenés à "se" remettre en question.

Il s'agira donc que la gestion de l'entreprise soit telle que les procédures de détermination des objectifs rendent chacun responsable et initiateur, le tout dans un rassemblement cohérent des actions.

L'impact possible du système de contrôle de gestion sur l'emploi.

De tout ce qui précède, on a pu retenir :

- La nécessité d'observer sans cesse les changements à venir de l'environnement dans une optique long terme.
- L'implication de chacun dans la préparation des mutations économiques et sociales.
- La prise en compte de toutes les informations nécessaires à l'interrogation continue des écarts résultats/objectifs en vue de prendre les décisions d'actions liées à la survie tant financière qu'humaine de l'entreprise.

Or, quels sont les principaux concepts mis en oeuvre dans un système de contrôle de gestion ?

- Planification active LT/MT/CT (budgets)
- Mesure des résultats/objectifs pour chaque centre de responsabilités.
- Bouclage par l'analyse des écarts à chaque niveau sur le remodelage des objectifs.

Un système de contrôle de gestion complet, bien structuré et adapté à la spécificité de l'entreprise, doit donc permettre de provoquer les comportements propres à sauvegarder sinon à accroître l'emploi, étant entendu, que par système de contrôle de gestion, on entend système formalisé dont le contenu sert de référence aux décisions LT/MT/CT.

UN CONSTAT

1. Une recherche en cours* montre que seulement 36 % des entreprises possèdent un système de contrôle de gestion qui aille au delà de la mesure des résultats par rapport aux objectifs court-terme des budgets (phase 3/4). Ceci implique donc que les écarts court terme qui découlent de l'analyse des résultats ne peuvent être formellement analysés dans une vision au moins à moyen terme.

Comment s'étonner alors que nombre d'entreprises se trouvent brusquement confrontées à des mutations qui au mieux avaient été pressenties, mais par rapport auxquelles aucun plan d'action formel n'a pu être mis en évidence.

Car même pour une entreprise bien portante financièrement, la mutation s'imposera un jour ou l'autre dans une économie ouverte à la concurrence.

2. L'emploi objectif de l'entreprise ?

L'addition aux objectifs commerciaux, techniques et financiers de l'entreprise de ceux concernant l'emploi serait peut-être un moyen de favoriser le consensus sur les adaptations que la structure et chacun dans l'organisation doit aborder.

En effet, l'emploi est un paramètre hautement inertiel si on veut le prendre en compte dans le pilotage de l'organisation :

- délai de prise en compte des changements
- adaptation psychologique aux changements
- formation.

Si l'on veut donc que l'emploi soit stable (degré de stabilité à définir), il faut se donner le temps d'adapter les ressources humaines - donc l'objectif "emploi" est l'un de ceux qui nécessitent au premier titre la mise en place d'une planification active.

* Evolution des systèmes de gestion et performances de l'entreprise -
Annexe 2 & 3.

Le rêve de l'emploi/sécurité à vie est illusoire et sans doute dangereux, mais il existe suffisamment de possibilités de changements pour une entreprise pour permettre cette quasi stabilité.

3. Viabilité et fiabilité du système de mesure des résultats

On vient de le dire, si l'emploi, en même temps que les résultats financiers, sont pris en compte comme objectifs primaires par l'entreprise, toute l'énergie doit être orientée pour l'action et l'adaptation.

Cela signifie donc que la production des résultats financiers doit posséder, non seulement les qualités d'un bon instrument de mesure, mais qu'en outre, il doit être réaliste et inspirer confiance.

Ceci veut dire que les résultats de l'entreprise doivent être fournis par un système comptable (générale et analytique) tels que le principal effort des personnels soient tournés non vers la justification des chiffres ou leur mise en cause, mais au contraire vers leur exploitation.

Un instrument de mesure des résultats fiable et non contesté ne pourra pas se développer dans l'entreprise si

- les procédures de gestion ne sont pas fixées
..... et respectées
- les règles de valorisation ne sont pas établies
..... et respectées.
- les services comptables et de gestion sont intégrés à part entière dans l'entreprise et non relégués comme des services annexes de l'action.

En résumé, le système d'informations, outil commun à tous dans l'entreprise ne doit pas être sujet à caution, doit être fiable et reposer sur l'analyse des besoins de chacun pour "PREVOIR".

Trop d'entreprises, non seulement n'ont pas d'outils de formalisation du long terme, mais de plus sont "englués" dans la contrainte de la sortie de résultats "comme il faut" et en fonction du destinataire.

On peut gager que les sociétés les plus aptes à prendre en compte le changement de l'environnement sont celles pour qui la production des résultats n'est qu'un des moyens d'analyser le futur, et par conséquent celles qui, en quelque sorte, investissent pour que leur "mécanique comptable" soit opérationnelle comme tout à chacun dans l'organisation. Ceci veut dire en particulier que les résultats servant à l'analyse doivent refléter la réalité économique et donc prendre en compte, si besoin est, la valorisation la plus prudente.

4. Un système de prévisions type "radars".

L'entreprise supposée munie d'un système d'informations sur les résultats fiable, rapide et donc opérationnel peut donc concentrer ses efforts sur l'adaptation de ses ressources, dont le personnel, au futur.

Ici encore, les outils doivent avoir un degré minimum de formalisme et satisfaire aux concepts majeurs déjà évoqués ci-dessus :

- a) - Capacité à décaler les changements de l'environnement à moyen et long terme.
- b) - Intégrer les références de l'action à court terme dans le cadre de l'appréciation du moyen et long terme.
- c) - S'assurer de la flexibilité nécessaire pour réorienter si nécessaire les actions à court terme dans le cas de la détection de changements nouveaux ou d'évolution qui deviennent certaines.

En termes pratiques et pour donner une image technique, cela signifie que l'entreprise dispose, à travers tous ses centres de responsabilités, de "radars" à vitesses graduées selon que l'on analyse le long, le moyen ou le court terme.

Le point majeur est l'INTEGRATION permanente de la scrutation pour que les constats inter agissent les uns sur les autres en termes d'action.

En d'autres termes, l'entreprise doit disposer d'outils lui permettant

- sur l'identification d'un changement à long terme, d'entraîner les actions à court terme conformes à cette idée du futur.
- réciproquement, sur le constat d'écarts à court terme, d'envisager les possibilités de changements à long terme éventuellement mis en évidence par ces écarts.

En particulier, vis-à-vis de l'emploi, tout ce qui concernera

- la compétitivité technique des produits
- la compétitivité commerciale de la force de vente
- la permanence de la rentabilité en termes de marges commerciales par rapport aux capitaux investis

seront au centre de la réflexion et de l'analyse permanente du long, moyen et court terme.

Un tel contenu, associé à l'intégration des échéances sera propre à favoriser les actions assurant la survie de l'entreprise, donc l'emploi.

5. La mesure du risque et son acceptation comme cadre de l'action

La mise en place et l'utilisation d'outils de gestion (mesure de résultats et prévisions) ne peut garantir à elle-seule la prise en compte des objectifs de l'entreprise, y compris l'emploi.

Les comportements des membres de l'organisation seront décisifs

- vis-à-vis de l'utilisation des outils
- et surtout par rapport aux conséquences des analyses faites, puisqu'il s'agira d'une remise en cause personnelle.

Il s'agit, en effet, non seulement de la mesure du risque de l'organisation, de son acceptation, mais aussi du report de ce risque sur chacun. Car aucune transformation ne se fait elle-même sans risque.

Aucun changement de la vocation de l'entreprise ne se fera sans prise de risque

- technique donc de qualifications professionnelles
- commercial donc de qualifications professionnelles
- financier donc éventuellement de variation de pouvoir d'achat.

On peut concevoir sans peine des systèmes de contrôle de gestion répondant aux principes de décentralisation de la responsabilité, sans qu'il atteigne les résultats attendus, dans la mesure où la décentralisation du risque n'a pas lieu.

Or, nous croyons que c'est bien de cela qu'il s'agit : Inscrire l'emploi comme objectif pour l'organisation ne sera viable que si chaque centre de responsabilité arrive à intégrer lui-même cet objectif dans ses activités.

A l'extrême limite, chacun par sa contribution à l'objectif, crée perpétuellement son emploi, ou celui de son voisin, et ceux de ses enfants.

La diffusion des responsabilités avec les critères de performances associés doit aller jusqu'à cette vision de la décentralisation = la répartition du risque.

6. L'Image de l'entreprise

A l'extérieur

L'entreprise doit fournir en permanence une image à l'extérieur et pour ne citer que les principaux

- Etat
- Institutions financières
- Marché financier

et cette image sera conditionnée par la situation de l'entreprise représentée par :

- ses résultats comptables
- ses perspectives techniques et commerciales
- ses aspects sociaux.

Dans chacune des étapes de son évolution, bonne ou moins bonne, l'apport de l'extérieur sera plus ou moins aisé selon "la qualité de gestion de l'entreprise".

Nombreux sont les responsables d'entreprises qui sourcillent sur la précarité des apports financiers extérieurs (prises de garantie) sans participation au risque lui-même. Un système de gestion correct devrait leur permettre de justifier la confiance dont ils souhaitent être l'objet. Stabilité de la participation extérieure, meilleure communication avec les tiers, devraient entraîner une meilleure assise de l'emploi dans les périodes de mutation.

A l'intérieur : des indicateurs plus performants.

La notion de consensus social est à la mode, et il participe de la survie de l'entreprise. Dans l'entreprise, en effet, la nécessaire adhésion du personnel ne sera que renforcée par un système de contrôle permettant à chacun de participer aux objectifs, dont le maintien de l'emploi s'il y est intégré.

On peut sans doute se poser la question de savoir si le système de contrôle n'est pas l'un des outils permettant d'ouvrir le dialogue sur les moyens à mettre en oeuvre pour tenir ce pair fantastique : ventes, rentabilité, emploi.

Le système pourrait plus être utilisé comme un outil d'arbitrage entre les partenaires sociaux sur les moyens à utiliser et pas seulement sur des hypothèses quant à leur finalité idéologique.

Enfin, sur le plan des indicateurs de gestion, il faudrait penser à des informations permettant de connaître les impacts relatifs de tels ou tels plans d'action technique/commercial/social (emploi en particulier).

On l'a vu ci-dessus, la quasi totalité des variables d'action de l'entreprise affectent l'emploi.

Les plans d'actions, puis les résultats intègrent effectivement le coût du personnel dans les tableaux de bord de l'entreprise.

Mais pour que l'emploi soit lui aussi effectivement pris en compte, il faudrait que chaque plan d'action, chaque résultat soit analysé corrélativement à des aspects tels que

- qualification du personnel impliqué dans le plan d'action.
Taux utilisé dans la réalisation.
- capacité de diversification du personnel
- taux de l'impact du plan d'action sur le niveau de l'emploi.
- taux de recours à des concours extérieurs.

En résumé, une sorte de bilan de l'emploi qu'il conviendrait de projeter dans le futur au même titre que les ventes/part de marché ou la rentabilité.

Des progrès sont assurément à faire dans cette voie.

CONCLUSION : l'espace d'application du contrôle de gestion - ses nouvelles frontières.

Le domaine habituel du contrôle de gestion non contesté visant au contrôle des coûts a dû, au cours des ans s'enrichir des outils prévisionnels à court, moyen et long terme. Son domaine d'application classique, la rentabilité et la survie de l'entreprise a été longtemps couvert sous l'aspect financier, les indicateurs sociaux et humains n'ayant fait que récemment leur apparition (Bilan social).

Implicitement, sinon explicitement, le contrôle de l'emploi est devenu un point essentiel, passant dans un certain nombre de cas de la qualité de paramètre à celle d'objectif.

Ainsi, le triptyque d'objectifs à atteindre pour l'entreprise est donc :

- Ventes
- Rentabilité
- Emploi

et le pilotage de l'entreprise doit être axé sur ces points d'appui.

Depuis la mise en place d'un système d'informations efficace, jusqu'à celle d'un ensemble d'outils prévisionnels intégrés, l'existence d'un système de contrôle doit, de notre point de vue favoriser la décentralisation de la responsabilité de survie de l'organisation en augmentant la capacité de chacun à prendre sa part de risque, puisque chaque centre de responsabilités doit assumer les mutations à venir.

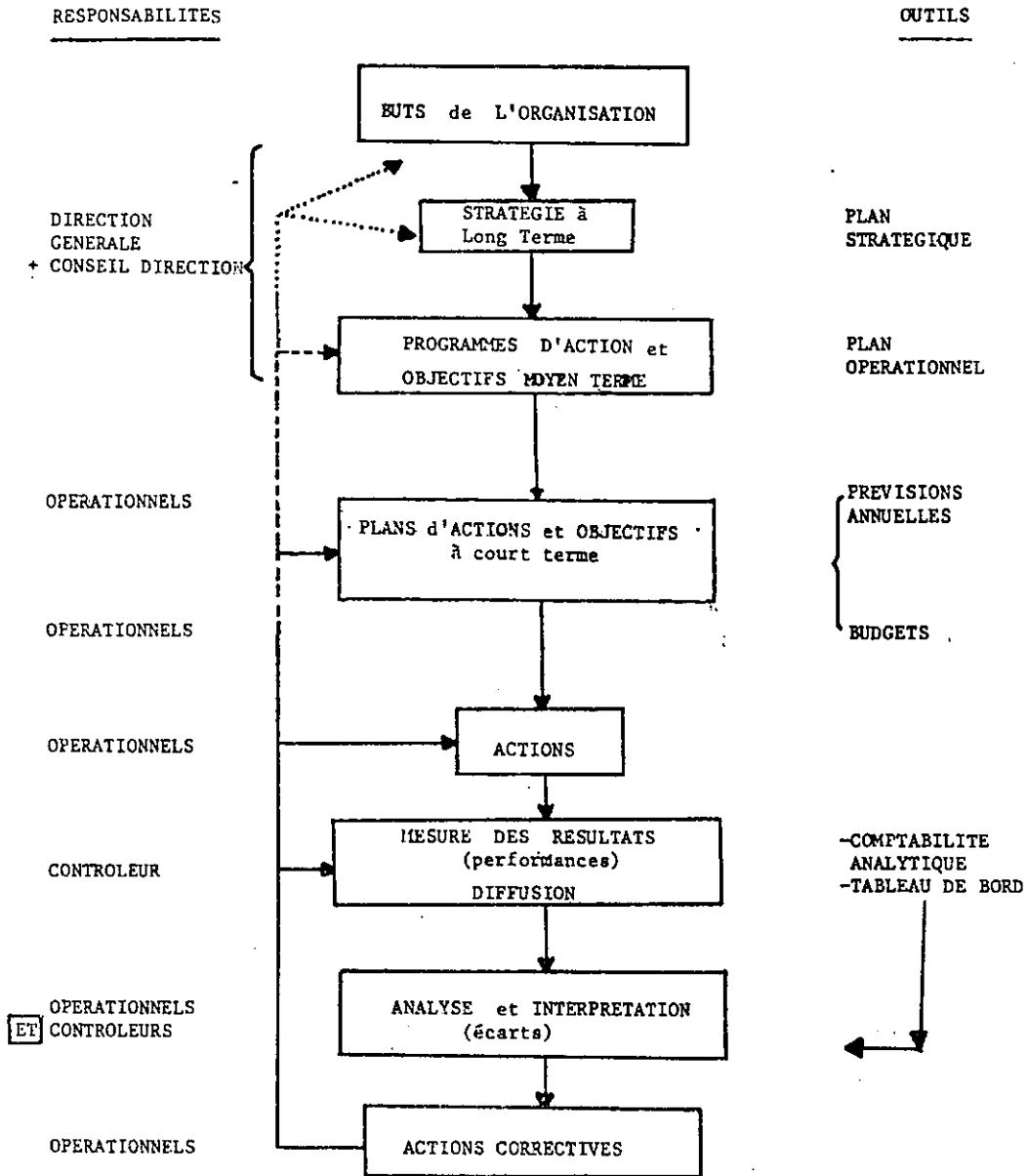
C'est une sorte d'augmentation de l'espace du contrôle de gestion, tant dans son contenu que socialement, qui devrait se produire dans les organisations, puisqu'il s'étendrait réellement sur le plan humain.

Ne serait-il d'ailleurs pas logique qu'on arrive enfin à réellement intégrer le pilotage de la structure humaine alors que la comptabilité sociale a acquit ses droits de cité ?

Mais ne nous y trompons pas, nous ne nous avançons pas vers le plus facile puisqu'il s'agit de nous transformer...

ANNEXE 1

CONTROLE DE GESTION
PROCESSUS



SUIVI PREVISIONNEL INTEGRE DES RESULTATS

PHASE D'EVOLUTION

Phase 8
Le suivi prévisionnel intégré des résultats : outil de base de décision et d'évaluation des performances

Phase 7

Intégration formelle des résultats présents dans la définition des plans d'action moyen et long terme. Consolidation des suivis prévisionnels.

PHASE 0

SITUATION INITIALE

Comptabilité Générale légale.
Dossiers ponctuels de gestion
Constats a posteriori.

Phase 6

Concordance dans le temps des cycles de prévisions et de suivi des résultats.

Phase 5

Extension du processus budgétaire à plus d'un an

Intégration avec le plan stratégique

Phase 4

Plan stratégique sans intégration du budget à 1 an dans le plan.

Phase 3

Prévisions à court terme = budgets Intégration au tableau de bord
Tableau de bord : détecteur d'écarts.

Phase 2

Comptabilité analytique
Centres de responsabilités
Enrichissement du tableau de bord

Phase 1

Tableau de bord minimum
Comptabilité opérationnelle.
Organisation administrative.

SUIVI STATIQUE

SUIVI DYNAMIQUE

SUIVI PREVISIONNEL INTEGRE DES RESULTATS.

↑ temps.

ANNEXE 3

STATISTIQUE SUR 30 ENTREPRISES

CA > 1 MILLIARD de FRANCS

