

# Chapitre V :

## Le processus de gestion

La gestion est le *processus* spécifique consistant en des activités de *planification*, d'*organisation*, de *direction* et de *contrôle* visant à *déterminer* et à *atteindre* les objectifs définis grâce à l'emploi d'*êtres humains* et à la mise en œuvre d'*autres ressources*. (Terry et Franklin, 1985).

Cette définition insiste sur la fixation d'objectifs à atteindre et la détermination des moyens d'y parvenir. Elle met en avant les quatre fonctions de la gestion comme nous les avons vu précédemment .

## SECTION 1 : LA PLANIFICATION

- La planification est un processus qui consiste à fixer des objectifs, déterminer les moyens nécessaires pour les réaliser, et définir les étapes à franchir pour les atteindre.
- La planification permet de prévoir le futur et de le gérer au mieux ainsi que d'organiser les efforts dans un tout cohérent.
- Planifier signifie organiser selon un plan ; c'est une activité qui consiste à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre.

# SECTION 1 : LA PLANIFICATION

## 1. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE LA PLANIFICATION

La planification d'une entreprise comprend deux aspects étroitement associés :

➤ **La planification stratégique** : elle consiste à définir des objectifs généraux, à évaluer les performances de l'entreprise par rapport à ces objectifs, et à déterminer une stratégie visant à promouvoir la capacité de l'entreprise à élargir son activité, et à atteindre la rentabilité. *La planification stratégique est le processus qui fixe les grandes orientations permettant à l'entreprise de modifier, d'améliorer ou de conforter sa position face à la concurrence.*



C'est la planification du changement souhaité et nécessaire.

# SECTION 1 : LA PLANIFICATION

## 1. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE LA PLANIFICATION

### ➤ La planification opérationnelle :

La planification opérationnelle consiste à créer un cadre de mise en œuvre de cette stratégie, sous la forme de projections financières concrètes et détaillées. Elle traduit les orientations stratégiques en programmes applicables par tous les services, départements et unités de l'entreprise dans le cadre de leurs activités courantes. Son horizon est de trois à cinq ans.



**La planification opérationnelle passe par la mise en place de plans d'actions et de budgets.**

# SECTION 1 : LA PLANIFICATION

## 2. LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

Il est possible de dégager quatre étapes fondamentales autour desquelles s'articule la planification de toute organisation.

### 1° étape : le diagnostic

- L'analyse interne : forces et faiblesses de l'entreprise.
- L'analyse externe : les menaces et les opportunités de l'environnement.



### 2° étape : le plan stratégique

Définir et chiffrer des objectifs généraux en fonction de plusieurs hypothèses, qui vont engager l'avenir de l'entreprise pendant plusieurs années.



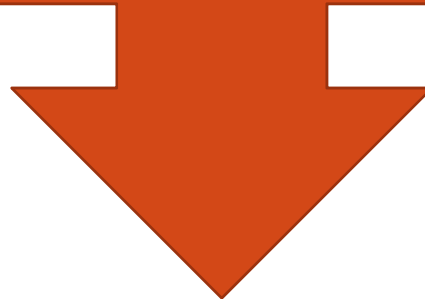
# SECTION 1 : LA PLANIFICATION

## 2. LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

### 3° étape : budgets et programmes

Les objectifs à atteindre et les moyens utilisés des plans opérationnels à court et moyen terme, sont la dernière étape. Plusieurs budgets sont suivis :

- le budget fonctionnel (fonction commerciale, administrative, ...)
- le budget des capitaux (tableau de financement prévisionnel, budget de trésorerie, ...)
- le budget des centres de responsabilité (budget d'un site de production, budget confié à un chef de produit, budget informatique)



### 4° étape : contrôle et mesures correctives

L'analyse des écarts permet de mettre en place des mesures correctives.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

L'organisation peut être définie comme étant le processus de mise en œuvre des structures organisationnelles permettant à des individus de coopérer à l'atteinte des mêmes objectifs. Puisque l'essence même de l'organisation est de combiner et de coordonner les différentes activités, il importe donc d'élaborer des structures organisationnelles.



La structure organisationnelle est le fondement sur lequel reposent les relations formelles entre les unités organisationnelles ou les personnes.



L'organigramme indique graphiquement les liens qui existent entre les unités organisationnelles. L'organisation des ressources humaines, matérielles et financières est le savoir-faire par excellence du management.

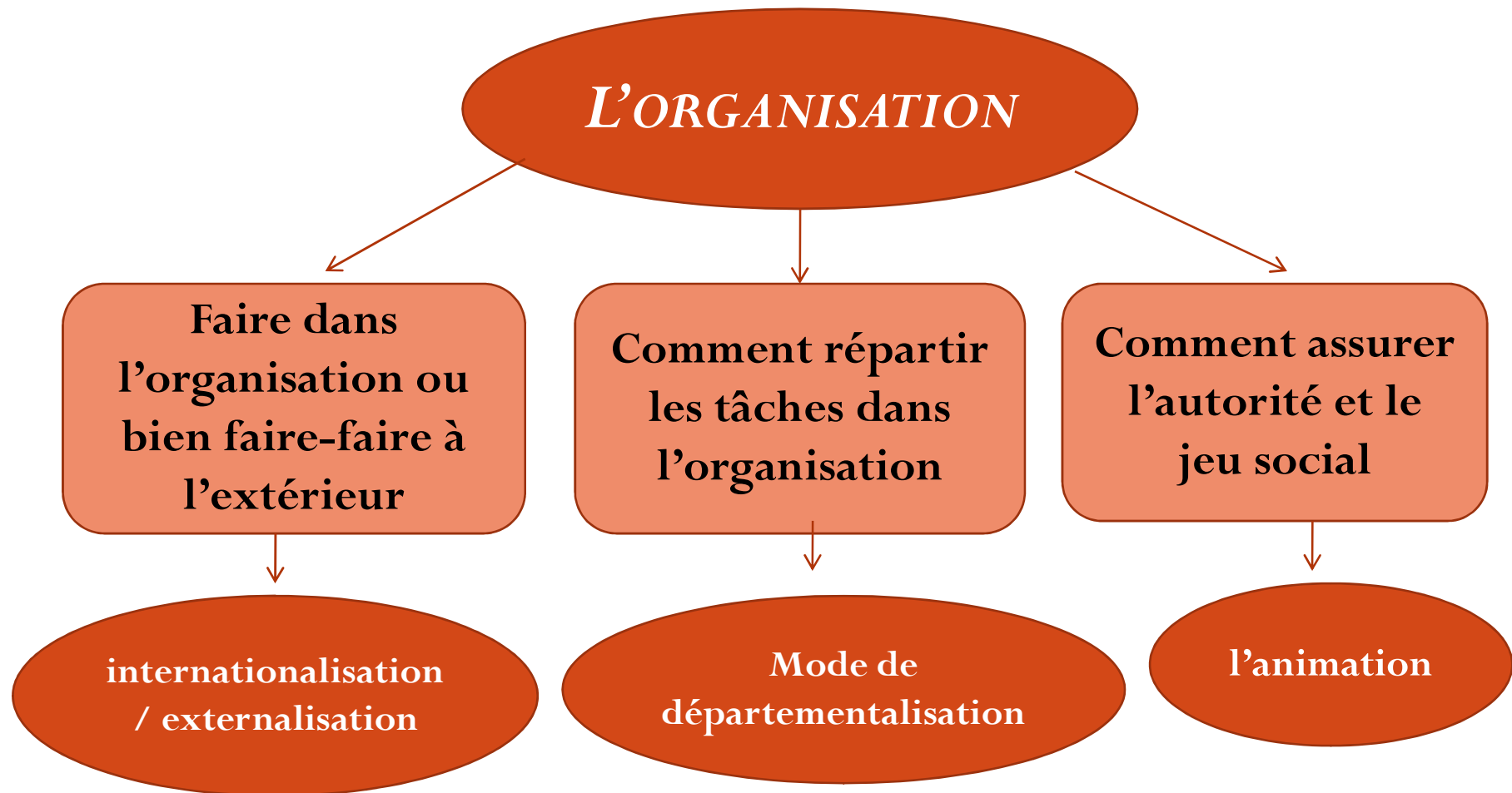


## SECTION 2 : L'ORGANISATION

Le processus d'organisation a pour **objet** de :

- Concevoir les tâches individuelles,
- Agencer les tâches entre-elles,
- Regrouper les hommes autour des tâches,
- Etablir les liaisons nécessaires pour orienter l'ensemble dans le sens des objectifs que se fixe l'entreprise.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION



## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 1. AUTORITÉ, POUVOIR ET RESPONSABILITÉ

#### ■ *L'autorité :*

C'est l'autorité qui confère à l'organisation sa structure formelle (**Simon 1983**). Elle apparaît avant tout comme **la division du commandement de l'entreprise qui constitue l'ordre hiérarchique**.

L'autorité renvoie dans ce cas au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction, c'est ce que **H. Mintzberg (1986)** appelle « **pouvoir formel** » ou « officiel », qui constitue une forme de pouvoir légitime.

**L'autorité est le droit de commander ou de donner des ordres : elle a donc pour sens le haut de la hiérarchie vers sa base.**



**La source de l'autorité : la position hiérarchique**

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 1. AUTORITÉ, POUVOIR ET RESPONSABILITÉ

#### ■ *Le pouvoir :*

Pour Dahl (1968), le pouvoir est : « **la capacité d'une personne (A) d'obtenir qu'une personne (B) fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de (A) ».**

Ainsi le pouvoir est appréhendé comme étant : « **une forme d'influence qu'exerce une personne (A) sur une autre (B) afin d'obtenir de cette dernière (B) qu'elle fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement** ». Autrement dit, c'est la capacité de déterminer, d'orienter ou de diriger la conduite d'une autre personne.

*Leadership* : terme anglais désignant l'exercice du pouvoir par un chef.



**La source de l'autorité : la position hiérarchique.**

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 1. AUTORITÉ, POUVOIR ET RESPONSABILITÉ

#### ■ *La responsabilité :*

La délégation de l'autorité implique qu'un gestionnaire est responsable des tâches qui lui sont assignées.

Il doit remplir ces tâches comme il se doit et rendre compte des résultats à son supérieur hiérarchique et dans le cas où, il n'atteindrait pas les objectifs fixés il doit se justifier auprès de ce dernier.

 **La responsabilité est la contre partie de l'autorité déléguée.**

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 2. CENTRALISATION/DÉCENTRALISATION

**La différence entre la centralisation et la décentralisation repose essentiellement sur la délégation de l'autorité.** Mais, il est à remarquer qu'il n'existe pas d'organisation complètement centralisée ou décentralisée. Il s'agit plutôt d'une caractéristique dominante ou d'une tendance.

La décentralisation se produit à la suite de la délégation de l'autorité au niveau de la gestion et de la décision au niveau de la direction, et également à la suite d'une attribution d'une marge de liberté quant à l'agencement des ressources et le choix des méthodes de travail.

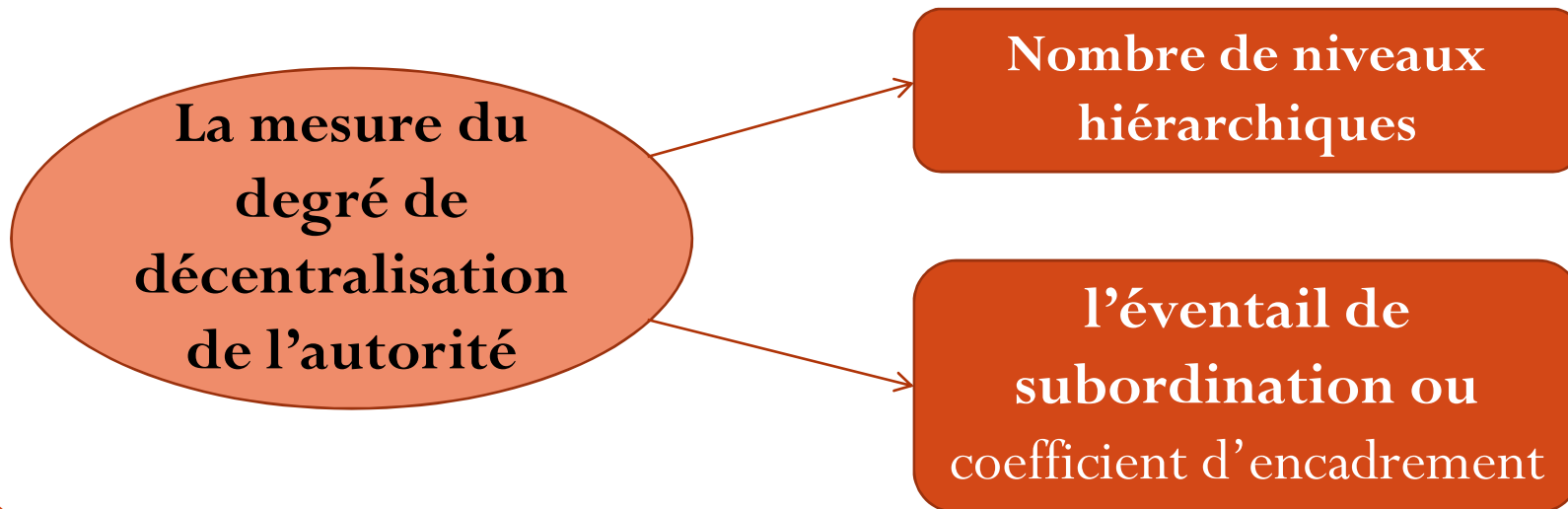


**Le principe de base de la décentralisation est de pousser la décision le plus près possible de l'action.**

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 2. CENTRALISATION/DÉCENTRALISATION

Lorsque l'autorité est concentrée au niveau hiérarchique supérieur et détenue par un nombre très restreint de responsables, **l'organisation est qualifiée de centralisée**. Si au contraire, l'autorité est partagée par un grand nombre de responsables et s'étend jusqu'aux niveaux hiérarchiques inférieurs des cadres, **l'organisation est plutôt qualifiée de décentralisée**.



## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 3. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

➤ La structure d'une entreprise permet de déterminer les modes principaux de **division du travail** entre unités, de même que les mécanismes **de collaboration** et **de coordination** assurant la cohérence globale de l'organisation.

➤ Le **choix** d'une structure est une décision importante relevant de la Direction Générale.

➤ La structure reflète aussi la **culture** dominante dans l'entreprise, et traduit formellement, la **hiérarchie** sociale et **les jeux de pouvoir**.



**Le caractère complexe du choix de la structure.**



## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 3. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

#### ■ *Définition:*

Mintzberg (1982) définit la structure d'une organisation comme : « **la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches** ».

Ainsi, la répartition des tâches et des responsabilités, les mécanismes de coordination, les règles et les procédures plus ou moins formalisées permettent de caractériser la structure d'une entreprise.

Au sens étroit, le terme de structure désigne donc l'architecture générale de l'entreprise, représentée schématiquement par un **organigramme**.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 3. LA STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

#### ■ *Les organigrammes :*

Il représente la **structure officielle formelle**. L'organigramme permet de fixer **les statuts**, les **fonctions** et les **moyens** de chaque poste, de chaque unité ainsi que les **lignes hiérarchiques** et **fonctionnelles** entre les postes et les unités.

*L'organigramme est un outil de gestion très important qui comprend à la fois le tableau de structure et la définition des fonctions.* Il permet de :

- Situer chaque responsable par rapport aux autres ;
- Préciser la nature et le domaine de responsabilités ;
- Faire apparaître les lacunes et les doubles emplois ;
- Eviter au maximum les conflits de compétence et d'autorité ;
- Répartir automatiquement les tâches en cas d'absence du titulaire.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

On distingue différents types de structure : la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle, et la structure matricielle (croisant les deux logiques précédentes).

Le choix d'une structure particulière n'est pas arbitraire, il dépend de plusieurs facteurs ou déterminants tels que la technologie utilisée, la taille de l'entreprise, le niveau de stabilité de l'environnement, la culture de l'entreprise, le degré de diversification des activités, ainsi que le type de pouvoir qui règne dans l'entreprise.



**Il n'existe pas de « structure modèle » pour l'entreprise, la structure doit être adaptée à la situation spécifique de l'entreprise.**

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

#### ■ *La structure fonctionnelle :*

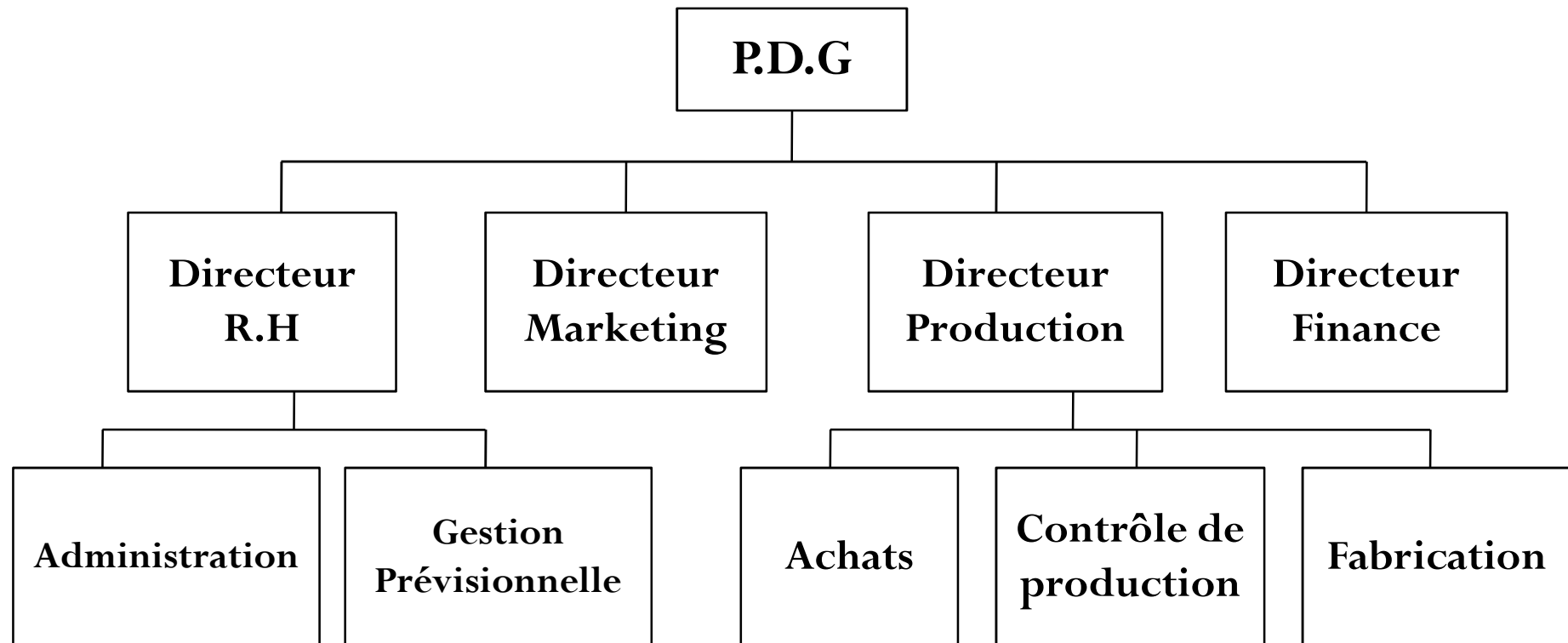
Elle repose sur *le principe de spécialisation des fonctions et une certaine centralisation de la prise de décision*. Elle résulte d'une division du travail faite essentiellement d'après la nature des fonctions et sous-fonctions.

Elle consiste à répartir les activités entre des unités homogènes et spécialisées : marketing, production, ressources humaines, recherche et développement et finances. Elle est souvent associée à une structure hiérarchique et pyramidale (échelons d'autorité).

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

- *La structure fonctionnelle :*



## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

- *La structure fonctionnelle :*

**Les principaux avantages de la structure par fonction sont :** la spécialisation, la facilité de contrôle, la clarté des responsabilités, la simplicité.

Néanmoins, elle est surtout valable lorsque l'environnement est stable. Lorsqu'il devient réactif et turbulent, **cette structure présente plusieurs inconvénients** : la rigidité de la structure, la lenteur des communications, la difficulté de coordination, le risque de conflits.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

- *La structure divisionnelle :*

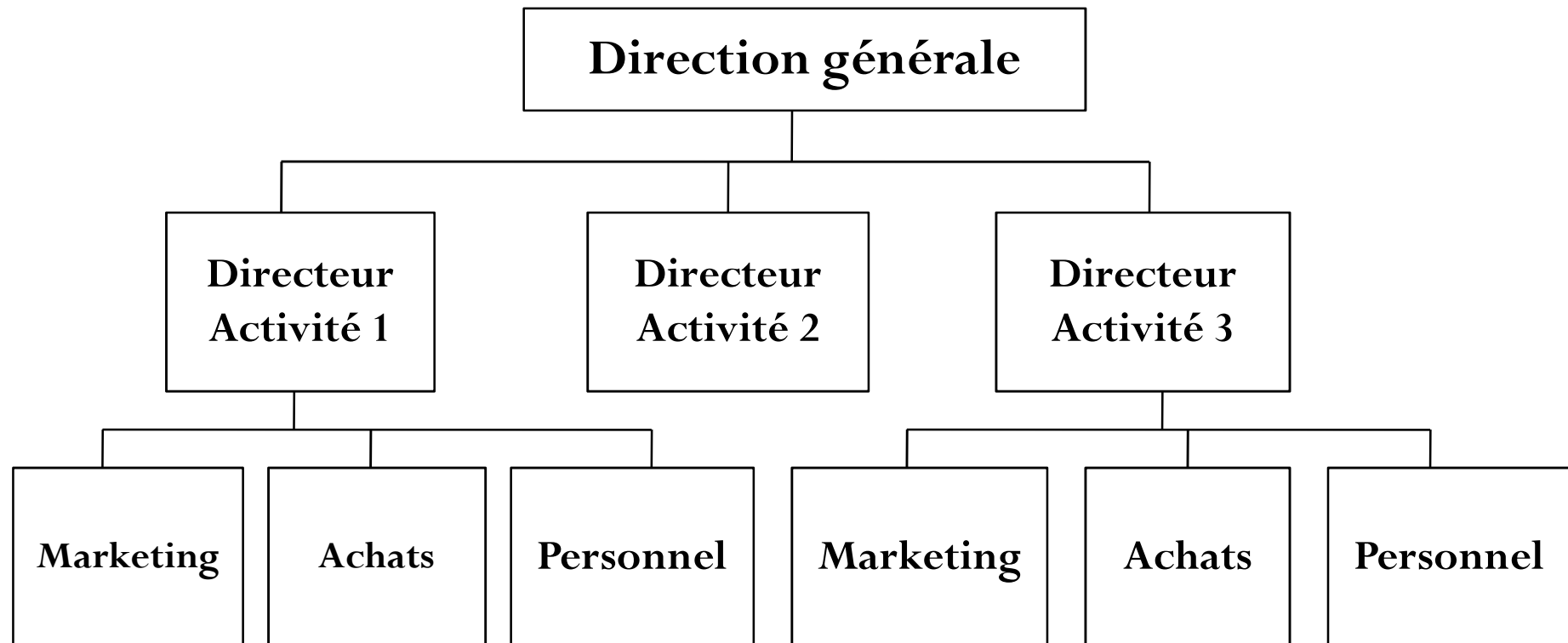
**C'est une structure décentralisée.** L'entreprise est organisée en unités autonomes responsables chacune d'un groupe de clients, d'une gamme de produits ou d'une zone géographique. La structure consiste à *regrouper, sous une même autorité, les activités liées à un même segment de clients, une même gamme de produits ou à une même zone géographique.*

**Les différentes divisions bénéficient d'une large autonomie.** La Direction Générale ne fait que fixer les objectifs globaux et les budgets.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

- *La structure divisionnelle :*





## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

- *La structure divisionnelle :*

Cette structure présente **des avantages** qui sont : la flexibilité et l'adaptation aux changements de l'environnement, la possibilité d'être à l'écoute du client.

Elle présente aussi **des inconvénients** : la nécessité de plus d'efforts de coordination et le risque de conflits entre les divisions.

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

#### ■ *La structure matricielle :*

C'est une structure décentralisée et flexible. Elle permet de combiner le type de structure fonctionnelle et la structure par produit ou par activité. Les membres de l'entreprise sont rattachés simultanément selon leur spécialisation et selon le projet sur lequel ils travaillent. **Cette structure peut être changée en fonction des projets.**

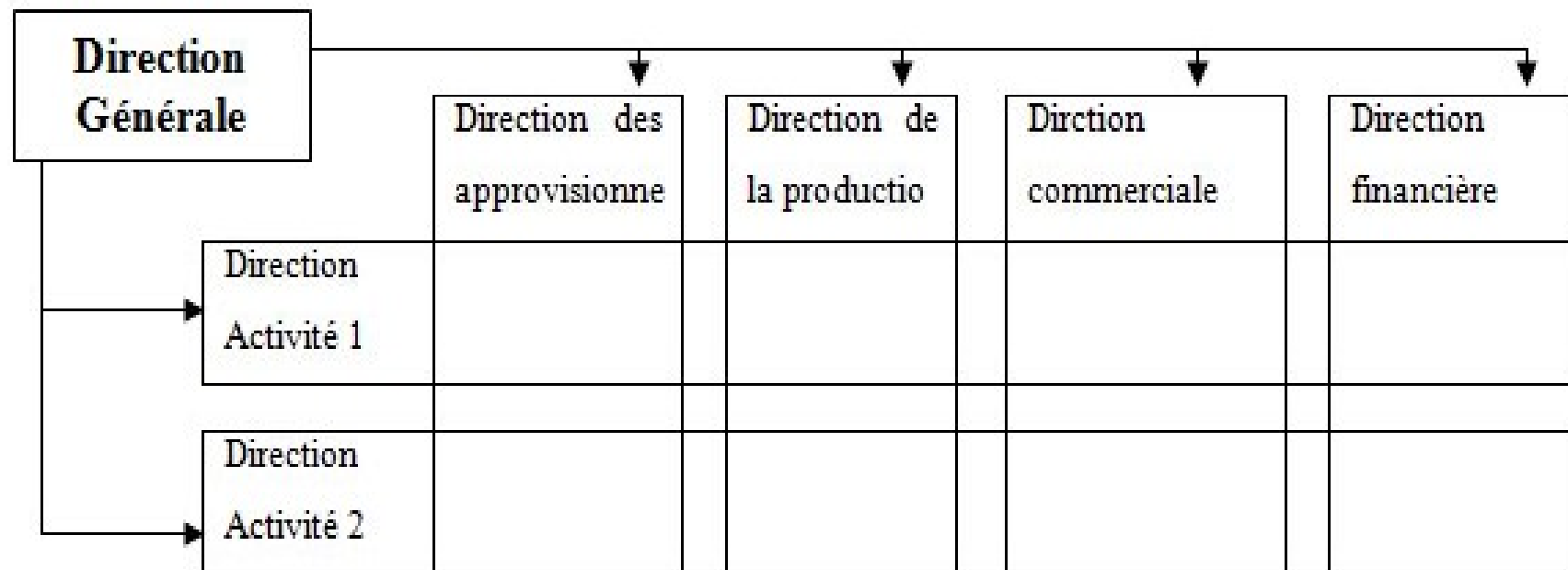
**Les avantages de la structure** matricielle sont : la flexibilité et la grande initiative laissée aux salariés.

**Les inconvénients de cette structure** sont : la difficulté d'identifier les responsabilités et la difficulté d'assurer la cohésion. **(voir Lecture 3)**

## SECTION 2 : L'ORGANISATION

### 4. LES DIFFÉRENTES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

- *La structure matricielle :*



## SECTION 3 : LA DIRECTION

Troisième fonction du processus de gestion, *la direction est l'ensemble des processus sociaux qui visent à influencer positivement et sensibiliser les membres d'un groupe, de sorte que ceux-ci offrent leur collaboration active à la réalisation des objectifs organisationnels.*

Nous allons, au niveau de cette section, examiner d'abord le *leadership* avec la notion du *pouvoir* et du *style de direction*. Puis, on analysera les théories et processus de motivation.

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 1. LE LEADERSHIP

Pour diriger les hommes, *le gestionnaire peut adopter un ou plusieurs comportements pour exercer le pouvoir*. On distingue pour cela plusieurs comportements de pouvoir.

- *Les comportements de pouvoir :*

Il existe quatre façons classiques d'exercer un pouvoir ou de l'influence sur ses subordonnés :

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 1. LE LEADERSHIP

#### ■ *Les comportements de pouvoir :*

**La récompense  
et la punition**



La façon d'exercer de l'influence réside dans le contrôle des récompenses et des punitions significatives aux yeux des subordonnés.

**La participation  
et la confiance**



Cette façon d'exercer son influence vise à impliquer les subordonnés en les faisant participer aux décisions et en leur faisant confiance. Ce style de comportement de pouvoir est très puissant.

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 1. LE LEADERSHIP

#### ■ *Les comportements de pouvoir :*

##### **Le comportement charismatique**



Le dirigeant charismatique a la capacité d'influencer les autres grâce à une forte personnalité et à l'admiration suscitée à l'entourage. *Ce pouvoir fait naître chez les subordonnés un désir d'identification au gestionnaire.*

##### **La persuasion positive**

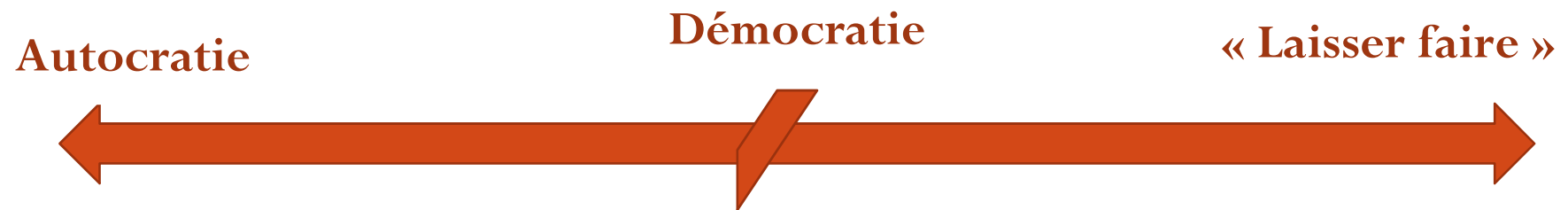


Le dirigeant cherche à garder les sentiments en dehors de la discussion et tient aux faits car selon lui, les faits parlent par eux-mêmes. *Pour ramener la discussion à un point sur lequel il est plus facile de raisonner et de citer des points en sa faveur.*

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 1. LE LEADERSHIP

- *Les styles de leadership :*



Dans le contexte de la gestion, *le style de leadership concerne le comportement d'un gestionnaire face à ses subordonnés* afin de réaliser ses objectifs, notamment sa façon de déléguer son autorité.



## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 1. LE LEADERSHIP

#### ■ *Les styles de leadership :*

##### **Le style autocratique**



Le gestionnaire autocratique est celui qui commande, qui prend toutes les décisions et qui demande à ses subordonnés de faire les choses exactement comme il le désire. Il centralise la prise de décision et refuse de déléguer son autorité.

##### **Le style démocratique ou participatif**



Le gestionnaire démocratique encourage la participation de ses subordonnés à la prise de décision. Il croit en leur créativité et compétence. Ce style de direction est caractérisé par la délégation de l'autorité et par la participation des employés au processus décisionnel.

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 1. LE LEADERSHIP

- *Les styles de leadership :*

**Le style « Laisser faire »**



Le leader « laisser faire » montre peu d'intérêt à la tâche à effectuer et à ses subordonnés. Il laisse une liberté totale à ses subordonnés dans le choix des objectifs et leur réalisation. Pour plusieurs auteurs, le leader « laisser faire » est un non « leader ».

Le choix du style de leadership n'est pas évident car aucun style n'est intrinsèquement bon ou mauvais. *Il importe pour le leader de se poser des questions relatives à l'efficacité de son style, son impact sur la réalisation des objectifs et sur la satisfaction des employés ainsi que sur leur degré de motivation. (voir Lecture 4)*

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 2. LES THÉORIES ET PROCESSUS DE MOTIVATION

*La motivation est l'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins, des préférences, soit internes ou externes qui incitent une personne à réagir favorablement.*

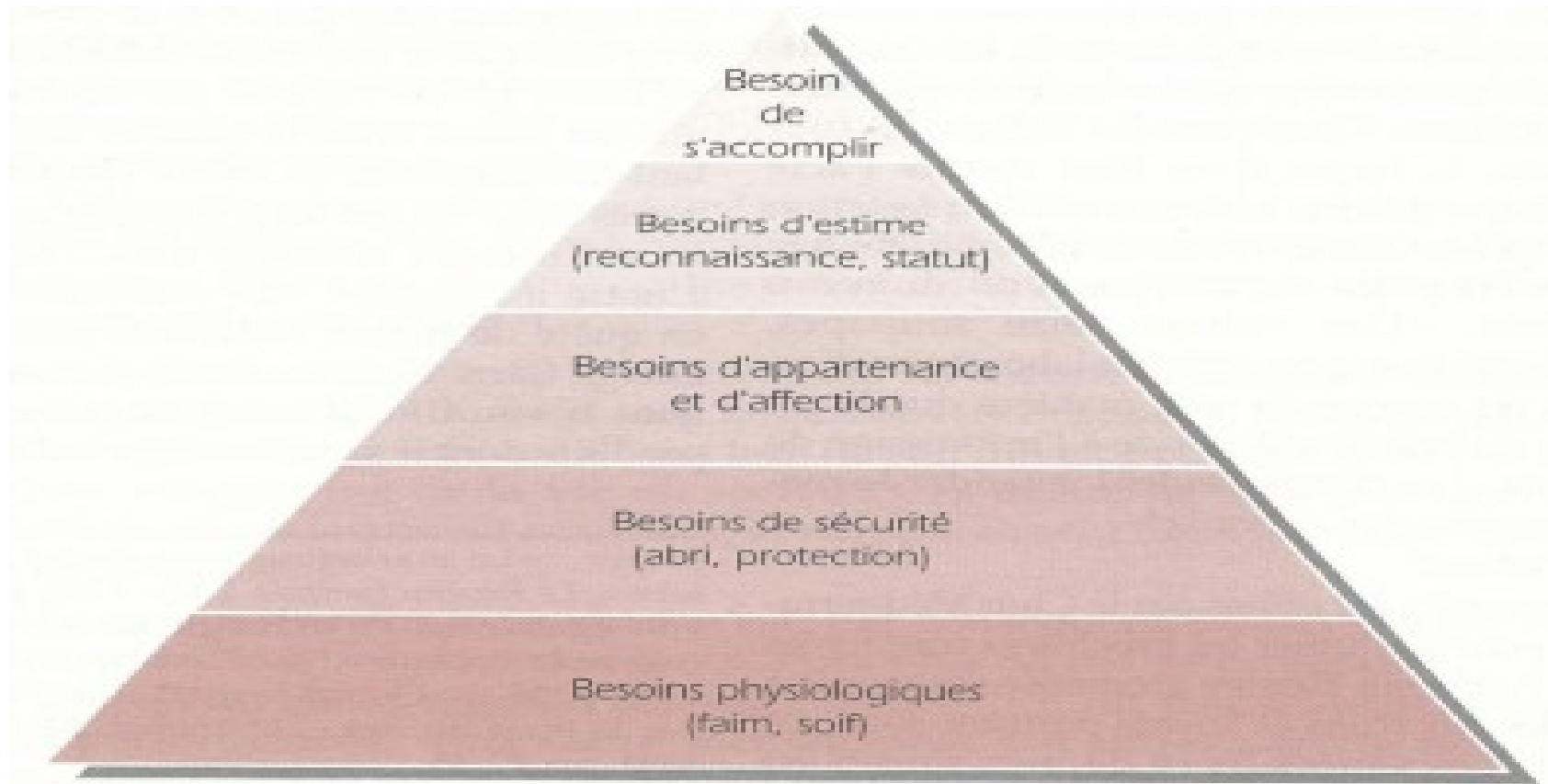
Pour être capable de motiver un employé, *le gestionnaire doit d'abord comprendre les sources de motivation, c'est à dire les facteurs qui incitent les gens à travailler avec intérêt.* Différentes théories de la motivation permettent d'aider à le faire. (voir Lecture 5)

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 2. LES THÉORIES ET PROCESSUS DE MOTIVATION

- *La théorie de Maslow :*

Figure 3: Pyramide des besoins de Maslow

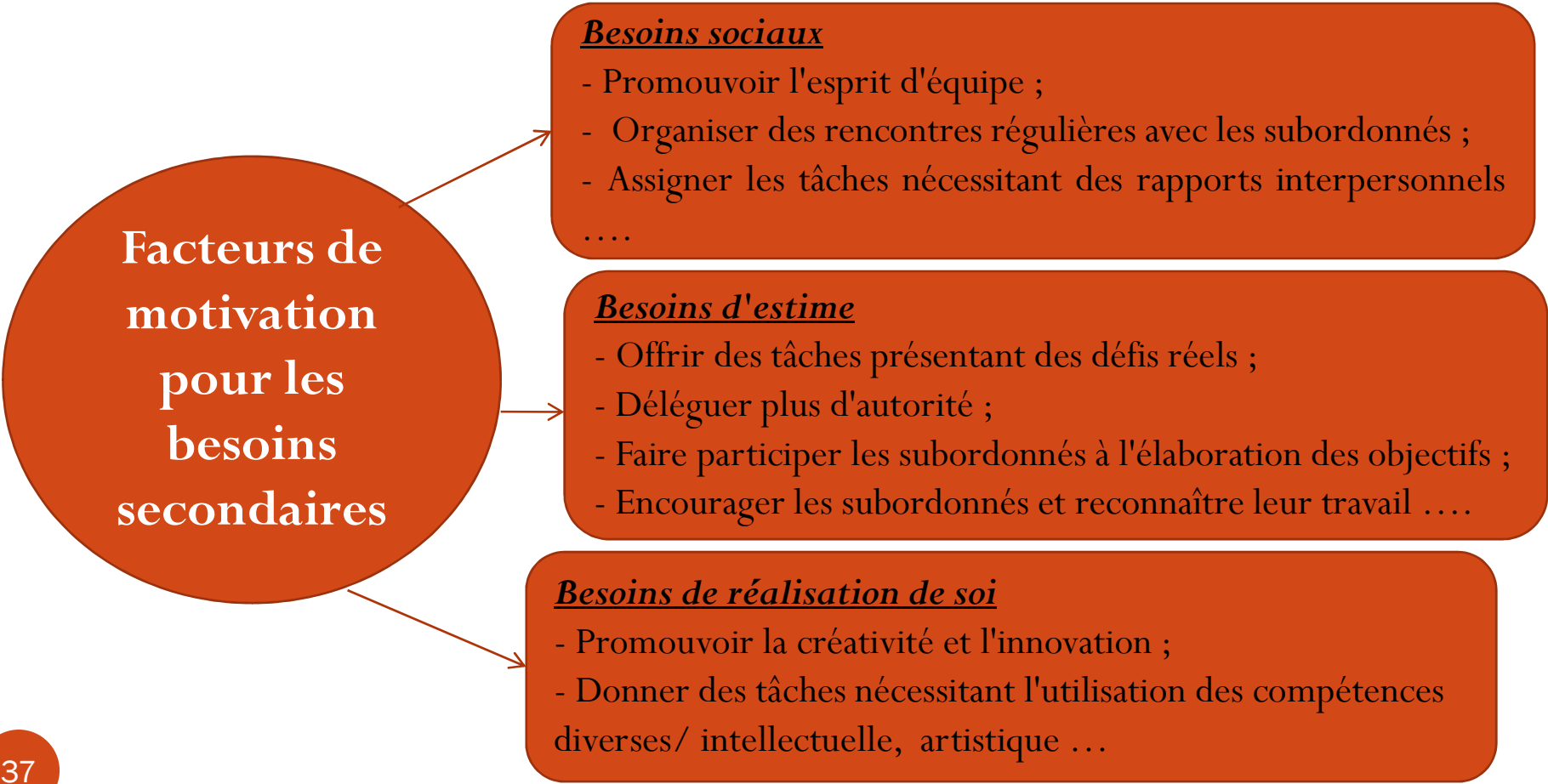


## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 2. LES THÉORIES ET PROCESSUS DE MOTIVATION

#### ■ *La théorie de Maslow :*

**Facteurs de  
motivation  
pour les  
besoins  
secondaires**



#### Besoins sociaux

- Promouvoir l'esprit d'équipe ;
- Organiser des rencontres régulières avec les subordonnés ;
- Assigner les tâches nécessitant des rapports interpersonnels
- ....

#### Besoins d'estime

- Offrir des tâches présentant des défis réels ;
- Déléguer plus d'autorité ;
- Faire participer les subordonnés à l'élaboration des objectifs ;
- Encourager les subordonnés et reconnaître leur travail ...

#### Besoins de réalisation de soi

- Promouvoir la créativité et l'innovation ;
- Donner des tâches nécessitant l'utilisation des compétences diverses/ intellectuelle, artistique ...

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 2. LES THÉORIES ET PROCESSUS DE MOTIVATION

- *La récompense et la punition : la théorie de « La carotte et le bâton »*
- *La théorie de Herzberg* : les Sentiment d'achèvement, progression, possibilité de promotion, accomplissement, intérêt du travail, responsabilité sont les facteurs qui déclenchent véritablement la motivation. (voir Lecture 6)

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 2. LES THÉORIES ET PROCESSUS DE MOTIVATION

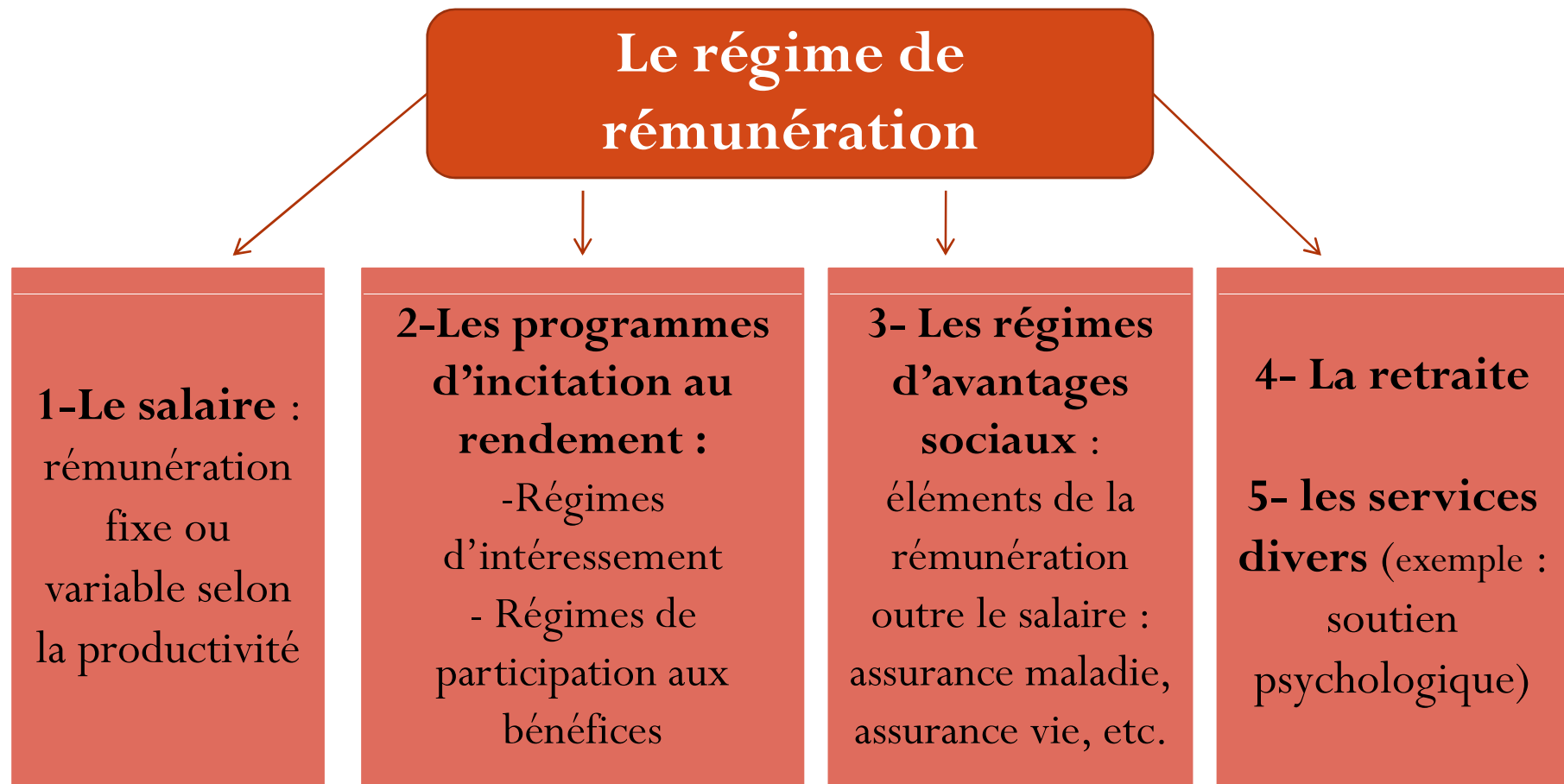
■ *La techniques de motivation spécifiques : l'argent et la participation :*

Il ne faut pas négliger *l'argent comme facteur de motivation*. Dans la pratique, l'argent est motivant pour ceux qui ont des contraintes matérielles, familiales ou autres.

Par ailleurs, de tous les facteurs motivationnels, *la participation constitue le moyen de reconnaissance par excellence*. Elle fournit aux individus un sentiment d'accomplissement. Lorsque les subordonnés sont appelés à faire partie du processus de planification et de prise de décision, ils n'ont pas de difficultés à s'identifier à l'entreprise. Ainsi, le choix d'un moyen de participation des subordonnés constitue le premier pas important à accomplir dans la direction.

## SECTION 3 : LA DIRECTION

### 2. LES THÉORIES ET PROCESSUS DE MOTIVATION





## SECTION 4 : LE CONTRÔLE

Le contrôle est la quatrième et dernière étape du processus de gestion. Il consiste à vérifier si les réalisations correspondent à ce qui a été prévu lors de la phase de la planification.

Le contrôle peut être défini comme étant : « *toute activité qui consiste à suivre, à vérifier et à évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires.* »

## SECTION 4 : LE CONTRÔLE

Contrôler, c'est aussi connaître en permanence ses forces et ses faiblesses. Le contrôle est ainsi loin d'être réduit à la simple action de vérification périodique (généralement en fin d'activités).

Les objectifs du contrôle sont de vérifier et de corriger, mais il est nécessaire de rappeler qu'il vise également à aider ceux qui ont des difficultés à renforcer ou à créer la mobilisation, l'adhésion et la coopération nécessaires au sein de l'entreprise. Il peut aussi servir à encourager, à reconnaître et récompenser, à conseiller, discuter et se comprendre, etc.

## SECTION 4 : LE CONTRÔLE

Le contrôle est une activité qui consiste d'une part à suivre les actions entreprises ou réalisées par l'organisation et d'autre part à les vérifier et les évaluer par rapport aux prévisions et aux programmes préalablement mis de l'avant par cette organisation.



**L'objectif est d'identifier les écarts et d'apporter les corrections nécessaires à la situation. Le contrôle a pour corollaire l'ordre et la discipline.**

# SECTION 4 : LE CONTRÔLE

## 1. LE PROCESSUS DE CONTRÔLE

Le processus comporte les cinq étapes suivantes :

Etape 1 : déterminer les éléments à contrôler



Etape 2 : établir des normes de rendement



Etape 3 : mesurer le rendement



Etape 4 : comparer le rendement réel aux normes établies



Etape 5 : prendre des mesures correctives, au besoin

# SECTION 4 : LE CONTRÔLE

## 2. LES NIVEAUX ET TYPES DE CONTRÔLE

LE CONTRÔLE	
LES NIVEAUX	LES TYPES
<u>CONTRÔLE EXTERNE</u> : La surveillance de l'environnement externe de l'organisation est cruciale afin d'assurer un ajustement continu du comportement de l'organisation.	<u>CONTRÔLE PROACTIF OU CONTRÔLE DE PRÉVENTION</u> : Ce type de contrôle permet de prévoir les difficultés et d'apporter les corrections nécessaires pour les réduire ou les éviter.
<u>CONTRÔLE INTERNE</u> : C'est le suivi des facteurs qui permettent à l'organisation d'assurer sa production et sa présence sur le marché : l'allocation des ressources, la qualité de la production, des quantités produites, ...	<u>CONTRÔLE RÉACTIF OU CONTRÔLE D'ALERTE</u> : Ce type de contrôle est exercé suite à l'identification d'une situation problématique ou d'une difficulté.

## SECTION 4 : LE CONTRÔLE

### 3. LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTRÔLE

- *Contrôle en temps réel*

Cette forme de contrôle nécessite une quasi-instantanéité entre le constat et la réaction. Ce contrôle est cruciale dans des contextes d'activité de production où la variable « délai coût » est très sensible : le moindre délai engendrant des coûts supplémentaires importants.

- *Contrôle en temps différé*

Dans cette forme de contrôle où il y a un certain délai entre le constat du problème et la réaction. Cette forme de contrôle est possible lorsque ce délai de réaction ne pose pas de dommage à l'ensemble des activités de production.

## SECTION 4 : LE CONTRÔLE

### 3. LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTRÔLE

- *Contrôle budgétaire*

Contrôle exercé à partir du suivi de l'usage des fonds alloués pour chacune des activités concernées. Il vise à s'assurer, dans un premier temps, que les fonds soient vraiment disponibles, et dans un deuxième temps, qu'ils soient bien canalisés aux activités prévues et engendrent les résultats prévus.

- *Contrôle de qualité*

Le contrôle de qualité est un système destiné à vérifier et à maintenir le niveau de qualité souhaité d'un produit ou d'un processus par une planification approfondie, l'utilisation d'un matériel adéquat, une inspection continue et une action corrective si besoin. Il vise à assurer le respect d'un niveau minimum de qualité du produit ou du service offert par l'organisation.

## SECTION 4 : LE CONTRÔLE

### 3. LES DIFFÉRENTES FORMES DE CONTRÔLE

#### ■ *Contrôle de gestion*

Le **contrôle de gestion** est un système qui, par l'exploitation du système d'information comptable (entrée et sortie des flux matériels, immatériels et financiers), vise à orienter le management et s'assurer que le suivi stratégique et le suivi opérationnel des activités sont cohérents.

Il s'agit d'un *contrôle* non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage. Le credo du contrôle de gestion est qu'**on ne pilote que ce que l'on mesure**, et le contrôle de gestion vise à déterminer ce qui doit être mesuré ainsi que l'écart de la situation avec le but visé.

La comptabilité analytique (par opposition à la comptabilité générale) est un des outils du contrôle de gestion.



## *Conclusion du chapitre V*

C'est par le système de planification que la direction programme l'activité de l'entreprise, la réalisation de ses objectifs, la mise en œuvre de sa stratégie. Le contrôle, lui, permet de déterminer si les résultats escomptés sont atteints ou non. Ainsi, planification et contrôle s'avèrent inséparables.

En tant qu'ossature, la structure représente la partie stable de l'entreprise. Elle traduit la spécialisation, le degré de centralisation, la division des tâches, les modes de collaboration et de coordination qui sont eux même tributaires du style de direction du gestionnaire, et des processus de motivation.

Merci pour votre attention