

# Les PME ont-elles besoin de Contrôle de Gestion ?

**Les PME sont accusées de ne pas avoir d'outils « modernes », en particulier, de manquer de « contrôle de gestion ». Mais, lorsqu'il considère ce que recouvre ce terme, le patron de PME est perplexe, voire inquiet. Mais sait-il que le contrôle de gestion peut être une « méthodologie ambulatoire » ?**

## La PME championne de Contrôle de gestion

Qu'appelle-t-on contrôle de gestion ? le mécanisme qui fait que l'entreprise s'assure en permanence que sa tête et ses jambes vont dans la même direction. En conséquence, la PME a un système de contrôle de gestion remarquablement performant, puisque c'est « la tête » qui contrôle directement « les jambes » : l'action du dirigeant rend inutile la plupart des postes d'encadrement qui alourdissent les coûts fixes des grandes sociétés, il est en contact direct avec ses équipes : non seulement il s'assure qu'elles sont pénétrées de ses idées (ce qui se fait souvent de manière implicite), mais que, surtout, elles partagent sa motivation. En outre, la PME a généralement une connaissance intime de son marché, fait d'un tout petit nombre de clients fidèles ; il n'y a quasiment pas de barrière entre client et fournisseur. Bref, le dirigeant « sent » les évolutions du marché et les transmet immédiatement à son entreprise. Il y a de quoi faire rêver un patron de multinationale...

## Les paradoxes du Contrôle de gestion

En fait, les critiques faites aux PME, c'est l'histoire à l'envers : le « contrôle de gestion » tel qu'on l'entend aujourd'hui est né au moment où le dirigeant n'a plus pu contrôler directement son entreprise, trop importante ou trop étendue (plusieurs sites de production) ; il a eu besoin de techniques de contrôle à distance. On crédite Alfred Sloan, alors patron de GM, d'avoir inventé ce contrôle de gestion moderne dans les années 20, afin de mettre un peu d'ordre dans la tour de Babel de sociétés qui composaient GM et qui menaçait de s'effondrer. Que reste-t-il de ce modèle ? l'embauche de nuées de contrôleurs (plus de 6000, semble-t-il, pour GM), des systèmes d'information ruineux (pouvant dépasser les 150m€)... autrement dit, la croyance que l'entreprise peut-être pilotée par la comptabilité.

Le succès de cette vision du contrôle de gestion est difficile à comprendre, car elle génère plus de « paradoxes »<sup>1</sup>, qu'elle ne contrôle : à chaque fois qu'elle pense avoir pris la mesure de l'entreprise, apparaît un effet pervers qui désolidarise les intérêts des employés de ceux de la société : la gestion de ces paradoxes c'est remplir le tonneau des Danaïde. Raison ? le contrôle de gestion

financier repose sur des modélisations simplistes immédiatement mises en échec : le calcul des prix de transfert est quasiment impossible, de même que l'évaluation de la performance d'un « centre de profit » ; l'exercice budgétaire tend à répartir les ressources de l'entreprise entre ses composants, en fonction de leur pouvoir d'influence, mais non à créer de nouvelles richesses ou à en réduire les coûts...

Le nœud du problème est dans ce dernier exemple : l'organisation retourne le contrôle de gestion contre les intérêts de l'entreprise<sup>2</sup>. Ne pouvant vaincre le paradoxe, il est « guetté par le dogmatisme : celui des nouveaux concepteurs d'outils qui omettent de dire que les outils sont des langages, des représentations et pas des vérités ou celui des soft managers qui ont oublié de tester leurs recettes<sup>3</sup>. » Pire, parce qu'il ne sait comment maîtriser une organisation qui se moque de lui, le contrôleur de gestion applique des règles inefficaces, mécaniquement. Le respect de ces rites le rassure : il fait ce qu'il doit puisqu'il fait son travail. Mais est-ce vraiment cela le contrôle de gestion ?

## Faire du Contrôle de gestion une méthodologie ambulatoire

Une métaphore utile : soit un entraîneur et une équipe de football. Notre homme observe son équipe et ses concurrentes, il en tire une « intime conviction », un objectif à long terme (gagner le championnat), la stratégie qu'il va suivre pour ce faire (type d'entraînement). Il assigne à chacun un poste, une « responsabilité » (avant-centre, gardien de but), et lui fixe, à chaque match, une ligne de conduite (« marquer à la culotte » le butteur adverse) ; attention : le joueur ne doit jamais oublier qu'il n'est rien sans son équipe : « jouer perso » est un péché mortel ! L'entraîneur veille en permanence aux signes avant-coureurs d'une évolution de son équipe (joueur en mauvaise forme) ou de ses concurrentes, et adapte sa stratégie en fonction ; il sait que son arme absolue est la qualité de ses hommes et, surtout, leur motivation ; elle peut renverser l'issue d'un match, comme le montrent les succès de modestes équipes dans toutes les coupes nationales.

L'esprit du contrôle de gestion est ici : « facteur clé de succès », ce que l'entreprise doit absolument faire pour réussir ; organisation en « centres de

<sup>1</sup> Suivant l'expression d'Henri Bouquin.

<sup>2</sup> James March, spécialiste de la théorie de la décision, déclare même : « tout système de comptes est une invitation à tricher contre ce système. En conséquence, la comptabilité ou ce qui lui est apparenté peuvent être vus comme un jeu de durée infinie entre comptables et ceux qu'ils comptabilisent, dans lequel l'avantage est aux joueurs, quasiment à plein temps, qui ont un intérêt personnel direct dans son résultat. »

<sup>3</sup> Henri Bouquin, « Contrôle de Gestion », 5<sup>ème</sup> édition, PUF

responsabilité » ; importance de l'homme et de sa motivation ; « système de vigilance ».

Loin des schémas directeurs génériques chers aux entreprises modernes, on y voit une « méthodologie ambulatoire », une technique de résolution de problème qui structure et guide la réflexion, mais ne donne pas de solution toute faite. On y retrouve la démarche d'Alfred Sloan : message fort, son autobiographie<sup>4</sup> est une suite de résolutions de problèmes ; à chaque fois, il observe la question, construit, par essais / erreurs, une solution adaptée. Il accorde une importance déterminante à son équipe et à sa motivation. Comment l'obtient-il ? En confiant des « centres de responsabilité » à des « leaders » : GM était constitué de marques dirigées par des patrons exceptionnels<sup>5</sup>, convaincus de conduire leur propre entreprise. Dans ces conditions son contrôle de gestion avait pour but d'éviter des dérives financières, mais aussi l'oubli des valeurs supérieures du Groupe : d'où de multiples comités transversaux.

Mais, alors, que faire des méthodes ABC, BBZ, EVA, du Target Costing, des Balanced Scorecards et autres Options Réelles ? Des méthodologies ambulatoires : une fois débarrassées de leur habillage commercial, il ne reste que du solide bon sens, dont l'intérêt se révélera à l'esprit éclairé.

### Contrôle de gestion et hygiène de l'entreprise

Que retenir de ce qui précède ? 1) construire un contrôle de gestion est un exercice de bon sens 2) c'est dans son élaboration que se trouve le bénéfice du contrôle de gestion. Conséquence pour la PME : 1) oui, elle a un contrôle de gestion (implicite) efficace, mais 2) elle commet l'erreur fatale de ne pas le remettre en cause régulièrement. 3 exemples :

- **Syndrome du dinosaure.** La PME est tellement bien adaptée à son écosystème, qu'elle disparaît avec lui : plus sa situation est désespérée, plus elle s'accroche aux réflexes qui ont fait son succès et qui maintenant précipitent sa chute. Le dirigeant, lorsqu'il réfléchit à un système de contrôle de gestion, dépoussière son « intime conviction », remet ses employés à une place adaptée, et renouvelle leur motivation.
- **Réussir sa croissance.** Souvent le dirigeant contrôle si bien son entreprise qu'il l'étrangle. Celle-ci arrivée à une certaine taille (qui peut varier entre 30 et 500 personnes), sa volonté de maîtrise tatillonne asphyxie ses collaborateurs. Une grande entreprise est une entreprise qui a réussi à « faire gagner en productivité » son dirigeant. C'est l'objectif du contrôle de gestion...
- **Préparer le passage de témoin.** Beaucoup de PME ne trouvent pas repreneurs, parce qu'elles semblent des « boîtes noires » aux acheteurs potentiels, souvent cadres dirigeants de grands groupes, bardés de diplômes,

rompus aux outils conceptuels, mais peu familiers du « contrôle invisible » qu'exerce le fondateur de l'entreprise. Construire un système de contrôle de gestion met en lumière ce qui fait la valeur de l'entreprise, en garantit la pérennité et le contrôle, arguments déterminants pour rassurer un entrepreneur peu aguerri et obtenir de lui un prix correct.

### Le contrôle de gestion en action dans la PME

Prenons une PME, ancienne, qui a connu une belle prospérité. Depuis quelques années son chiffre d'affaires se contracte, ses pertes entament le patrimoine de la famille actionnaire. Un dirigeant appelé au secours rationalise l'outil de production. Paradoxe : le cercle vicieux se poursuit, le chiffre d'affaires décline plus vite que les économies réalisées. Seule solution : relancer la croissance. Le dirigeant observe son marché, le savoir-faire de son entreprise, son actif principal - une image de marque exceptionnelle. Il conclut que l'entreprise s'acharne sur une clientèle condamnée. Il identifie des produits prometteurs, de nouveaux marchés. À ce point, le « facteur clé de succès » est commercial : il doit transformer une entreprise qui ne sait qu'attendre le client en une « machine de guerre » qui va le chercher. Il restructure son entreprise autour des composants de l'offre qu'il a identifiée, pour chacun desquels il choisit un « champion » qui porte sa commercialisation (« centre de responsabilité »). Avec lui, il construit un plan d'action et des objectifs simples et symboliques, mobilisateurs. L'entreprise elle-même a les yeux rivés sur un objectif global, une rentabilité cible. Ces objectifs fournissent des « indicateurs », les compteurs que chacun consulte régulièrement. Parallèlement, il doit tenir ses coûts sous contrainte, identifier toute dérive. Sa direction financière conçoit un « système de vigilance », qui collecte les principales informations dont il a besoin.

En quelques semaines, l'entreprise a changé de cap et connu une rupture de rythme brutale. La motivation est élevée.

C'est cela, faire du contrôle de gestion une « méthodologie ambulatoire ».

Christophe Faurie a passé sa vie à réorganiser des entreprises. Manager de transition, il est appelé par les entreprises qui manquent du savoir-faire nécessaire au passage de certains caps. Ses clients actuels comptent des entreprises « de 6 à 60.000 personnes ». En 2003, il a publié un ouvrage d'analyse de son expérience qui a attiré l'attention de plusieurs universitaires. Depuis, il consacre ses loisirs à enseigner à l'université Dauphine.

Pour en savoir plus : Cabinet Faurie : [www.cabinet-faurie.fr](http://www.cabinet-faurie.fr)

« Conduite et Mise en œuvre du Changement, l'Effet de Levier », éditeur Maxima : [site.Web](http://site.Web).

<sup>4</sup> « My years with General Motors », Currency Doubleday

<sup>5</sup> D'ailleurs GM décide de ne pas acheter Citroën, dans les années 20, du fait de doutes quant à la compétence de son management. Sloan estime que, s'il y avait eu achat, lui ou l'un des meilleurs dirigeants de GM auraient pris la direction de la société.

