



HAL
open science

L'impact du management sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise

Lucie Donguy

► **To cite this version:**

Lucie Donguy. L'impact du management sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise. Gestion et management. 2020. dumas-03151202

HAL Id: dumas-03151202

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151202>

Submitted on 19 Mar 2021

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



L'impact du management sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise

Présenté par : DONGUY Lucie

**Entreprise d'accueil : ARaymond Fluid
Connection France – 123 rue Hilaire de
Chardonnet 38000 Grenoble**

Date d'alternance : du 02/09/2019 au 26/06/2020

**Tuteur entreprise : GOURBIER Elodie
Tuteur universitaire : BIHR Marie-Hélène**

**Master 2 Alternance
Master Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel
2019-2020**

ARaymond ™
MORE THAN FASTENING

Mémoire d'alternance

L'impact du management sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise



Présenté par : DONGUY Lucie

**Entreprise d'accueil : ARaymond Fluid
Connection France – 123 rue Hilaire de
Chardonnet 38000 Grenoble**

Date d'alternance : du 02/09/2019 au 26/06/2020

**Tuteur entreprise : GOURBIER Elodie
Tuteur universitaire : BIHR Marie-Hélène**

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Le management des entreprises a vécu de nombreuses transformations au fil des années, en passant d'un management plus hiérarchique à un management plus souple et collaboratif, par exemple par le biais du modèle du Servant Leadership. Les entreprises actuelles voient donc leur management évoluer au fil des années et les différents services de l'entreprise sont aussi en pleine mutation, notamment les services financiers, qui seront ici plus particulièrement développés. Les sociétés sont donc par conséquent en pleine transformation, avec une conduite du changement qui est de plus en plus importante, notamment lors des phases de transition. L'influence du management sera alors développée ainsi que l'analyse des divers outils qui peuvent impacter la performance et l'amélioration des fonctions financières. Une analyse sera aussi effectuée sur l'entreprise ARaymond Fluid Connection France pour examiner l'influence du management. Ce mémoire va ainsi chercher à montrer l'impact que peut avoir le management de l'entreprise sur les services financiers et la performance financière.

MOTS CLÉS : influence du management, Contrôle de Gestion, amélioration continue, performance, Servant Leadership, travail collaboratif, conduite du changement

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - L'INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE	9
CHAPITRE 1 – L'HISTOIRE DU MANAGEMENT	10
I. Les débuts du management.....	10
II. Une prise de conscience	11
III. Vers un management plus humain	12
CHAPITRE 2 – LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	15
I. Les enjeux du management.....	15
II. L'enveloppe culturelle.....	17
III. Les différents types de culture.....	18
IV. La vision opale.....	20
V. Le servant leadership.....	21
CHAPITRE 3 – L'INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR L'ENTREPRISE	26
I. L'identification des causes de non-performance.....	26
II. Mise en application du servant leadership	28
III. Le servant leadership pour améliorer la performance des entreprises.....	28
PARTIE 2 - L'AMELIORATION CONTINUE DU CONTROLE DE GESTION PUSSEE PAR LE MANAGEMENT	30
CHAPITRE 4 – DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL	31
I. Le travail collaboratif au service du Contrôle de Gestion	31
II. La création de communautés	35
III. Le déploiement de l'autonomie.....	37
CHAPITRE 5 – UNE EVOLUTION DU METIER DE CONTROLEUR DE GESTION	40
I. Rappel du métier de contrôleur de gestion	40
II. Une dimension extra-financière	41
III. Contrôle de Gestion et création de valeur.....	43
CHAPITRE 6 – LA CONDUITE DU CHANGEMENT	45
I. Introduction au changement	45
II. Vers un changement agile.....	46
PARTIE 3 - LA MISE EN PLACE D'UNE HARMONISATION DES PRATIQUES CHEZ ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE	50
CHAPITRE 7 – PRESENTATION D'ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE	51
I. La présentation de l'entreprise.....	51
II. Le management d'ARaymond.....	52
III. Le Contrôle de Gestion chez ARaymond Fluid Connection France	57
CHAPITRE 8 – UN PROJET D'HARMONISATION DES PRATIQUES DES SERVICES FINANCIERS	60
I. La situation actuelle	60
II. La mise en place d'un projet de partage des meilleures pratiques	62
III. Avantages et limites de cette harmonisation	65
CONCLUSION	69

INTRODUCTION

La fonction Contrôle de Gestion est aujourd'hui au centre du fonctionnement des entreprises, en étant en lien avec toutes les fonctions de la société. Les entreprises se livrent de plus actuellement à une concurrence agressive, notamment dans le secteur de l'automobile, dont fait partie le réseau ARaymond. Les entreprises se doivent donc d'améliorer leur performance, en s'appuyant sur le service financier qui lui permet d'alerter sur d'éventuels problèmes de gestion, de coût mais aussi plus globalement d'organisation.

Le Contrôle de Gestion est défini par Henri Bouquin (professeur de gestion à l'Université Paris-Dauphine) comme le processus « *qui permet à la direction de s'assurer que les plans des unités sont cohérents avec celui de l'entreprise et que, sur le court terme, celui-ci est lui-même cohérent avec le plan stratégique. C'est aussi le système qui incite chaque responsable à gérer les facteurs clés de succès dans le sens requis par la stratégie et qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier les causes des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre* ».

De nombreuses recherches ont aujourd'hui été réalisées sur l'impact du Contrôle de Gestion sur la performance de l'entreprise. Une question importante consiste cependant dans la performance de la fonction Contrôle de Gestion elle-même. Il existe encore peu de théorie sur ce sujet mais nous savons que l'objectif final de tout système de Contrôle de Gestion est de réaliser les objectifs de sa société en accompagnant les acteurs dans leurs décisions. Les moyens pour y arriver sont certes multiples mais encore assez flous.

Un des vecteurs clé de l'amélioration de la performance de la fonction Contrôle de Gestion reste aujourd'hui le management de l'entreprise. Le Contrôle de Gestion est en effet fortement différent selon les entreprises, car il devra s'adapter au management appliqué et à la stratégie choisie. Le Management peut être défini comme étant « la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs ».

Le management peut être très différent selon les entreprises, du très hiérarchisé et traditionnel au management plutôt novateur et participatif. Les stratégies des entreprises peuvent aussi être multiples, ce qui impactera le management qui sera appliqué mais aussi tout le fonctionnement de l'entreprise et de ses différents services. Aussi, nous pouvons affirmer que l'organisation de la fonction Contrôle de Gestion et sa place dans la société seront aussi des éléments définissants son orientation dans l'entreprise. Ainsi, dans ce mémoire, nous nous

focaliserons sur l'impact du management sur la performance de l'entreprise et plus particulièrement sur la fonction Contrôle de Gestion.

La problématique dont va découler ce mémoire est donc la suivante : « *Quel est l'impact du management sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise ?* »

Pour répondre à cette problématique, ce mémoire s'articulera autour de trois parties. Nous étudierons donc dans une première partie l'influence du management sur la performance de l'entreprise. Nous parlerons ensuite de l'impact que peut avoir le management sur l'amélioration continue de la fonction Contrôle de Gestion. Dans une troisième partie, nous ferons ensuite une mise en pratique sur le management d'ARaymond Fluid Connection France et de sa fonction Contrôle de Gestion.

PARTIE 1 :

-

L'INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 1 – L’HISTOIRE DU MANAGEMENT

Pour commencer cette partie dans laquelle nous allons analyser l’influence du management sur la performance des entreprises, il convient tout d’abord de débiter par un rappel sur l’histoire de notre industrie et de notre management au fur et à mesure des années.

I. LES DEBUTS DU MANAGEMENT

Tout d’abord, c’est la Révolution Industrielle qui a initié le terme de management. En effet, en faisant basculer une société artisanale et agricole vers une société commerciale et industrielle, les conditions de production ont radicalement changées. Les ateliers de production ont bien évidemment été touchés, mais les bureaux et fonctions support n’ont pas été épargnés. Nous parlons alors de «administrative revolution¹». Les industries et plus globalement l’économie ont alors vu apparaître de nouvelles fonctions (comptables, administratives, bancaires ...).

La révolution industrielle a aussi encouragé les ingénieurs à réfléchir à une optimisation de la gestion et de l’administration des entreprises pour améliorer la performance globale. En effet, jusqu’alors, les ingénieurs considéraient qu’il fallait seulement perfectionner les outils de production pour améliorer les gains de productivité. Nous étions alors ici plutôt dans une stratégie où le service Finance des entreprises avait pour objectif de réduire les coûts au maximum pour améliorer la performance économique.

Au fil des années, les gains de productivité liés purement aux machines sont devenus moins élevés et les ingénieurs se sont alors penchés sur le problème « humain ». Les entreprises peinaient alors en effet à garder leurs ouvriers dans leurs usines. Le problème du bien-être au travail commence alors ici à faire son entrée dans les entreprises.

C’est ainsi en 1911 que Frederick Taylor présente le concept d’organisation scientifique du travail. Taylor cherchait alors, par le biais de ce concept, à atteindre l’optimisation maximale du travail. Trois principes sont liés à cette organisation :

- **La parcellisation des tâches** ou division horizontale du travail
- **La spécialisation des salariés**

¹Gardey D., 2001

- **La séparation des tâches**, la standardisation : c'est la division verticale des tâches

Le management qui s'intègre dans les entreprises consistait alors à rationaliser les environnements de travail. L'efficacité des travailleurs était alors essentielle. Cette organisation du travail était à l'époque fortement plébiscitée, l'enjeu étant pour les entreprises de satisfaire une demande qui semblait alors infinie. De plus, les sociétés ne présentaient en majorité qu'un seul type de produit ou de service. Le Taylorisme était alors parfaitement adéquat pour améliorer la productivité des entreprises.

De plus, dans cette organisation, il n'y avait pas de place pour l'improvisation, les employés s'attelaient à bien respecter les procédures. Au fil des années, les entreprises se sont complexifiées, la concurrence s'est développée et la demande ne semblait alors plus infinie comme elle avait pu l'être auparavant. Les entreprises ont aussi dû apprendre à diversifier leurs produits pour pouvoir proposer une offre plus vaste.

II. UNE PRISE DE CONSCIENCE

Cette nouvelle façon de penser pour les entreprises a pu voir le jour avec l'approche d'Elton Mayo dans les années 1930-1940. En effet, il est parvenu à démontrer au travers d'expériences que la motivation des employés est un facteur important pour la bonne performance au travail. Il a aussi pu montrer que cette motivation est encouragée par des facteurs relationnels comme la bonne ambiance dans l'entreprise et une certaine dynamique de groupe.

Par conséquent, les entreprises ont dû apprendre à s'organiser différemment pour s'adapter aux évolutions du marché et pour toujours améliorer leur productivité et la qualité des produits. Dans ces nouvelles organisations, la hiérarchie devient moins marquée et tous les employés sont alors considérés comme étant les experts de leur poste de travail. La polyvalence est alors de plus en plus privilégiée pour favoriser la flexibilité des personnes sur les postes de travail.

Aussi, la productivité ne devient plus l'enjeu essentiel des entreprises. Ces dernières se tournent davantage vers la réponse aux besoins du client via la méthode des flux tirés afin de ne pas générer de stocks inutiles. Le mot d'ordre devient alors de travailler mieux et non plus de travailler plus vite comme cela avait pu l'être auparavant. Nous pouvons dès lors observer une évolution du management : réduire les coûts au maximum ne semble plus être la seule

manière possible pour améliorer la performance de l'entreprise. Les fonctions Finance et Contrôle de Gestion ont par conséquent dû apprendre à s'adapter à cette nouvelle stratégie. L'objectif final n'était plus seulement les données financières mais aussi des données humaines. Les financiers n'avaient alors plus le dernier mot en termes de décisions, et ont par conséquent dû adapter leurs méthodes de travail et indicateurs.

Cependant, certaines entreprises n'ont pas suivi le changement de management et d'organisation de manière aussi fluide. De très nombreuses sociétés sont aujourd'hui managées de manière très hiérarchisées avec une absence de valeurs et de d'éthique. Cela induit souvent à un manque de motivation très fort des employés qui ne se sentent pas reconnus. En effet, on remarque le désengagement total des salariés puisque en 2017, 69% des employés français ne se sentaient pas impliqués dans leur travail et 25% indiquaient s'en dégager activement². Gay Hamel, expert en management, appelle ainsi cela « la honte du management ».

Les grands patrons ne sont pas non plus épargnés par ce déséquilibre du management, comme on pourrait le penser. Lorsqu'ils s'expriment ouvertement, on peut remarquer une grande fatigue liée au travail, au fait de vouloir motiver les employés ou de rendre leur entreprise plus productive.

Un autre problème très important dont font aujourd'hui face les entreprises est concernant la confiance et la fidélité des clients. Ces dernières ont en effet atteint un niveau très bas. A cause de ce manque de confiance, les clients se sentent de plus en plus abandonnés et laissés à eux-mêmes.

Ces cotés certes négatifs des organisations basées sur le taylorisme et sur l'ancien management ont tout de même permis à de nombreuses entreprises d'avancer et d'améliorer leur performance économique. En effet, les sociétés, par le biais de la division du travail et de l'autorité hiérarchique, ont réussi à s'organiser pour affronter des systèmes de plus en plus complexes.

III. VERS UN MANAGEMENT PLUS HUMAIN

L'arrivée du facteur humain dans les entreprises a alors commencé à émerger à partir des années 1930, mais il est devenu encore plus important avec l'arrivée de nouveaux types

² D'après un sondage mondial de l'Institut Gallup réalisé en 2017

de management tel que le management participatif. Cette nouvelle forme de management a été initiée par des théoriciens comme Douglas McGregor dans les années 1960, mais elle a commencé à être utilisée dans les années à partir des années 1990. Les collaborateurs deviennent alors de plus en plus impliqués dans le fonctionnement des entreprises.

Nous pouvons alors remarquer que le principal levier de différence entre les différents types de management est le levier humain et éthique. Les entreprises désireuses de changement se sont donc attelées à introduire au fur et à mesure des années cet aspect humain et éthique. Les entreprises sont alors plutôt considérées comme des familles et des communautés à part entière, chacun possède ainsi sa place dans l'organisation.

Les trois avancées principales de ce nouveau type de management sont les suivantes :

- **L'autonomisation** : Les décisions sont en outre prises de plus en plus à la base, et non plus essentiellement par les supérieurs hiérarchiques. On parle alors de « pyramide inversée ». Les équipes vont être impulsées sans être dirigées par en haut.
- **La culture des valeurs** : Elles donnent des repères pour prendre les bonnes décisions. La culture fait alors partie des priorités des dirigeants.
- **Le respect des parties prenantes** : Le travail n'est pas essentiellement fait pour les actionnaires mais ce sont toutes les parties prenantes qui sont importantes : les salariés, les clients, les fournisseurs.

On retrouve aujourd'hui plutôt ce type de management dans les associations, les ONG ou dans l'entrepreneuriat social que dans les entreprises même si elles adhèrent de plus en plus à un management plus souple. Il reste encore cependant très dur pour ce type d'entreprise de supprimer définitivement la structure hiérarchique, considérée comme encore trop essentielle pour la bonne prise de décisions.

Un autre point à prendre en considération est le fossé que l'on peut parfois observer entre le discours des dirigeants et la réalité du terrain. En effet, certains discours restent « cosmétiques », et la maximisation des profits restent bien plus importante que les valeurs humaines et l'éthique au travail. L'Homme reste alors au service d'une machine économique et la qualité de vie au travail reste secondaire pour les dirigeants. Nous nous opposons alors à un système humaniste où c'est l'économie qui doit être au service de l'Homme, et non l'inverse.

Dans ces entreprises, la hiérarchie est très marquée et a une place importante dans l'entreprise. Les employés doivent être en accord avec leurs supérieurs, ce qui n'ouvre pas à

l'émergence de nouvelles idées. Ce système de management génère en effet la conformité, les salariés craignant la réaction de leurs supérieurs en cas de critiques ou de pensées contradictoires. Les salariés des différents services doivent suivre les directives et ne peuvent pas introduire de nouvelles idées, qui pourraient être novatrices. Cela est aussi évidemment le cas pour les services financiers, pourtant au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, les décisions ne sont prises que par quelques personnes de l'entreprise. Ces décisions ne sont donc pas optimisées, car prises par des dirigeants pas assez au jour de ce qui se passe sur le terrain. Les entreprises se voient alors de plus en plus appauvries. Nous pouvons dès lors affirmer qu'un management qui favoriserait un processus de décision plus participatif serait plus adéquat pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cependant, nous remarquons au fil des années une prise de conscience de la part de tous, surtout sur le côté humain et éthique, angle de vue qui manque aujourd'hui à un trop grand nombre d'entreprises.

En outre, nous pouvons parler des « managers-leaders » qui ont une dimension plus responsable et qui prennent conscience que les modes traditionnels de management des hommes doivent évoluer. Une phase importante de cette remise en question est la prise de conscience du fait que ce côté responsable peut améliorer la performance économique des entreprises, et non pas l'impacter négativement comme de nombreux dirigeants pensaient. La performance économique des entreprises passe aussi par le fait de prendre soin de ses Hommes et de son environnement. Le métier du contrôleur de gestion par exemple, va aussi suivre cette évolution.

C'est ainsi que les pratiques de management vont commencer à évoluer, en intégrant dans les sociétés davantage d'écoute et de dialogue. Cela encourage alors beaucoup plus de délégation et les salariés se sentent beaucoup plus responsables de leur poste et de ce qu'ils font. Un climat de confiance se crée, ce qui encourage plus globalement la prise d'initiatives et la proposition de nouvelles idées.

CHAPITRE 2 – LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

I. LES ENJEUX DU MANAGEMENT

Nous allons ensuite parler plus particulièrement des différents styles de management pour ensuite en voir l'application sur la performance économique de l'entreprise. Nous avons tout d'abord pu approfondir dans la partie précédente que les nouveaux modes de managements que nous voyons aujourd'hui se diffuser de plus en plus favorisent l'innovation. Nous allons donc rentrer ici plus en détail dans la présentation de ces styles de management. Cela nous permettra alors de mettre en exergue ceux plus adéquats à nos entreprises actuelles ainsi que ceux qui tirent profit des humains afin d'améliorer le bien-être de chacun tout en améliorant la performance économique de l'entreprise.

Tout d'abord, l'enjeu majeur sur lequel les entreprises doivent se concentrer est l'amélioration continue, d'autant plus dans le monde d'incertitude dans lequel nous nous trouvons et qui est en continuel mouvement. Il convient alors d'étudier quel type de management est le plus propice à cette amélioration continue de la performance économique et financière de l'entreprise.

A. *Un monde d'incertitude*

Comme nous l'avons vu, les entreprises sont aujourd'hui dans un environnement incertain. Nous pouvons pour illustrer cela, utiliser le concept du VUCA World, qui met en exergue le fait que les décisions sont difficiles à prendre dans cet environnement incertain. VUCA est un acronyme qui signifie :

- **Volatility** : Volatilité → Les situations peuvent évoluer de manière imprévisible
- **Uncertainty** : Incertitude → Les situations ne peuvent pas être prévues
- **Complexity** : Complexité → Les interactions sont de plus en plus nombreuses, ce qui les rend complexes
- **Ambiguity** : Ambiguïté → Les situations peuvent être interprétées de différentes manières

Le modèle VUCA présente alors le monde dans lequel sont aujourd'hui les entreprises. Ce modèle permet alors de caractériser cet environnement et les situations qui le composent. Des solutions ne sont pas définies mais cela peut aider à élaborer des stratégies. Les entreprises

peuvent alors apprendre à aborder la volatilité des besoins de consommateurs par exemple, pour pouvoir répondre plus facilement à la demande. Le modèle VUCA incite donc les dirigeants à ne pas rester figé mais à apprendre à toujours s'adapter.

B. Un management en changement

Nous pouvons affirmer qu'aujourd'hui, les deux enjeux majeurs de notre économie et plus particulièrement de nos entreprises sont :

- L'**incertitude** qui oblige toutes les parties prenantes à être attentif à tout type de changement
- L'**irréversibilité du temps** qui contraint les entreprises à réagir toujours de plus en plus vite

Comme nous en avons déjà parlé, les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une crise de management des Hommes. Ceci est principalement dû au fait que les systèmes et pratiques de management issus du Taylorisme ne sont plus adéquats au fonctionnement de nos entreprises actuelles. En effet, le Taylorisme est aujourd'hui critiqué pour le fait qu'il ne prenait pas en considération certains critères devenus essentiels pour des entreprises. De nombreuses entreprises actuelles souhaitent intégrer une dimension humaine, qui n'était pas présente dans le Taylorisme. Aussi, ce dernier ne prenait pas en compte la mécanisation du travail ainsi que la tertiarisation des métiers. La RSE est de plus aujourd'hui de plus en plus au cœur de la stratégie des entreprises, avec un accent important sur le bien-être des salariés (qualité de vie au travail, conciliation vie privée et vie professionnelle ...). Cependant, de nombreuses sociétés gardent encore cette tradition taylorienne, en standardisant les process.

Ainsi, pour pouvoir atteindre nos objectifs et contribuer à l'amélioration continue et au progrès de nos entreprises, il est devenu important aujourd'hui, d'utiliser le savoir-faire ainsi que le savoir-être de chacun. Il faut en effet réussir à activer le savoir de chacun mais aussi celui de la communauté à part entière.

Il convient alors de mettre en place dans les entreprises un management qui encourage la mobilisation et la collaboration de tous les individus pour insuffler un nouveau mode de pensée.

II. L'ENVELOPPE CULTURELLE

Ensuite, une autre part importante du management des entreprises est l'enveloppe culturelle et le sentiment d'appartenance des employés. L'un des premiers problèmes que l'on peut rencontrer dans les entreprises lors de la mise en place d'outils³ de management est le fait que ces derniers ne soient pas intégrés dans le management direct de l'entreprise.

Si les outils mis en place ne sont pas cohérents avec le mode de management appliqué, il n'y aura aucune évolution. En effet, s'il n'y a pas de cohérence, les outils seront rapidement considérés comme sans intérêt pour les utilisateurs. De la même manière, ces outils et le style de management plus globalement doivent être mis en œuvre par des responsables et des équipes ayant en commun une enveloppe culturelle. Il convient alors d'appliquer un mode de management favorisant ce cadre culturel commun à l'organisation. Les outils seront alors efficaces et seront utilisés par un plus grand nombre.

Le socle culturel minimal est un concept mis en place par Vincent Lenhardt⁴ qui définit les éléments qui doivent être en commun dans l'entreprise. Si ces éléments sont partagés, nous pouvons alors affirmer que le personnel de l'entreprise partage la même vision sur la finalité du fonctionnement. Les éléments caractéristiques de cette enveloppe culturelle minimale sont :

- Les valeurs
- Les objectifs
- Une expérience partagée
- Un cheminement personnel, comparable et compréhensible
- Des compétences
- Des modèles et des langages communs
- Une certaine ouverture au changement

L'élément clé est alors que l'équipe de direction partage ces éléments clés pour avoir une vision dynamique partagée, en prenant en compte la complexité et l'environnement changeant.

Aussi, d'après le concept de l'enveloppe culturelle minimale de Vincent Lenhardt, les partenaires doivent être en accord sur ces différents points suivants :

³ Entretiens d'évaluation, formations, projets d'entreprise ...

⁴ Coach en formation et auteur de plusieurs ouvrages sur le management et l'intelligence collective

- **La métacommunication** : c'est le fait de travailler sur sa communication, d'apprendre à se réguler
- **L'autonomie** : déléguer afin de permettre de développer les compétences
- **Le sens** : partager la même vision sur la finalité de l'entreprise
- **La croissance** : elle peut être personnelle, managériale ou organisationnelle
- **Le changement** : Vincent Lenhardt évoque aussi le fait que les parties prenantes doivent « percevoir la capacité du système à se maintenir en homéostasie⁵ » pour se préparer au changement
- **La complexité**

Plus important encore, Vincent Lenhardt évoque le fait qu'il est primordial de prendre en compte les cultures d'organisations et managériales qui résultent des individus.

III. LES DIFFERENTS TYPES DE CULTURE

Nous allons ensuite ici parler des trois types de culture⁶ :

- Culture **taylorienne**
- Culture **matricielle**
- Culture **résiliente** ou polycellulaire

Nous retrouvons alors trois types d'organisations qui en découlent :

- L'entreprise en pyramide pour la culture taylorienne
- L'entreprise en matrice pour la culture matricielle
- L'entreprise en réseau pour la culture polycellulaire

Par conséquent, nous avons aussi trois styles de direction différents :

- Symbiotique pour la culture taylorienne. On y retrouve une relation hiérarchique unique et arbitraire
- Variable pour la culture matricielle. Nous aurons ici une ambiguïté entre deux lignes hiérarchiques et la conformité aux procédures
- Interactif pour la culture poly cellulaire. Les relations sont ici interpersonnelles

Pour résumer ces trois formes de management, nous pouvons dire que :

⁵ Capacité à se maintenir à un niveau constant

⁶ D'après Vincent Lenhardt

- La fonction taylorienne est définie par l'arbitraire d'un chef
- La fonction matricielle est définie par des procédures et une normalisation
- La fonction en réseau est définie par les personnes elles-mêmes

L'ouvrage de Vincent Lenhardt indique que chaque organisation comporte en fait les trois modes de management, mais à des niveaux variables. Ainsi l'un des styles sera toujours prédominant. Cependant, cela impacte le dirigeant qui sera soumis à vivre des ambiguïtés et des paradoxes difficiles à combiner.

De plus, il est important d'ajouter que les trois formes sont primordiales et contribuent à la richesse et à l'équilibre de l'entreprise. En effet, Vincent Lenhardt affirme que « si elle s'enferme dans l'un de ces trois pôles, elle risque de mourir⁷ ». Chacun de ces trois types de management comporte en outre ses défauts :

- Style taylorien : le manque d'autonomie des personnes
- Style matriciel : l'inadéquation progressive des procédures et le manque de prise de responsabilités des personnes
- Style en réseau : danger de désorganisation et de désordre généralisé.

Cependant, nous tendons de plus en plus vers des modes de management en réseau, où les responsables sont capables de déléguer et de recevoir la délégation, afin de placer l'humain au cœur de leur stratégie. Nous pouvons ici remarquer qu'une organisation en réseau facilitera le travail du contrôleur de gestion, qui pourra ainsi avoir une vision plus centrale de l'entreprise. Cela sera aussi plus facile pour lui de travailler avec les différents collaborateurs de l'entreprise.

Comme nous avons ainsi pu le voir dans cette partie sur la culture de l'entreprise, cette dernière définit en très grande partie le mode de management qui sera appliqué par les collaborateurs dans l'entreprise. Ces trois styles de management permettent aussi à chaque entreprise de moduler le management qu'elle souhaite appliquer en choisissant d'accentuer un style plus qu'un autre.

Le mode de management impactera ensuite toutes les fonctions de l'entreprise et la manière dont les dirigeants souhaitent travailler sur la performance économique.

⁷ Les responsables porteurs de sens – Vincent Lenhardt

IV. LA VISION OPALE

Nous pouvons ainsi voir apparaître un nouveau stade de conscience dans les entreprises. Ken Wilber⁸ évoque le terme « Teal » que l'on peut traduire par Evolutif ou par Opale. Ce modèle est encore trop récent dans nos entreprises mais de nombreux chercheurs tels que Maslow, Graves et Kegan l'ont déjà étudié. Ils définissent ainsi l'Opale comme offrant des perspectives neuves pour nos sociétés. Nous allons ainsi voir dans cette partie les possibilités que peut offrir ce modèle de management, et ce que cela peut améliorer dans nos entreprises, notamment concernant la performance.

Tout d'abord, nous pouvons affirmer que le modèle Opale favorise le déploiement individuel et collectif, afin que chacun montre son potentiel. Ce modèle souhaite que chaque talent se révèle et que chacun retrouve sa nature profonde pour qu'il se révèle dans son métier.

Le second axe de travail du modèle Opale est sur l'Ego. En effet, l'idée est de se rendre compte que nous n'avons pas besoin de tout contrôler et de correspondre à ce que l'on attend de nous. D'après les chercheurs ayant étudié ce sujet, le fait que chacun travaille sur ce côté permettrait d'améliorer notre capacité à faire confiance aux autres et donc dans le cadre professionnel, à déléguer de manière plus naturelle, en toute confiance.

D'après l'ouvrage de Frédéric Laloux⁹, tous les secteurs d'entreprises peuvent appliquer ce modèle, qu'elles soient à but lucratif ou non. Les pratiques managériales pourraient donc être appliquées à toutes les cultures, à partir du moment où ces pratiques répondent aux besoins, aux aspirations et aux capacités de l'Homme.

Nous pouvons alors définir trois avancées des entreprises Opale qui remettent en cause le management actuel :

- L'**auto gouvernance** : les niveaux hiérarchiques sont de plus en plus souples
- La **plénitude** : le principe est de revendiquer son intégrité et de venir au travail comme nous sommes
- La **raison d'être évolutive** : les collaborateurs sont invités à écouter et à comprendre ce qu'ils sont appelés à devenir

Chaque entreprise possède ces trois avancées, mais chacune à un niveau différent, afin que cela s'adapte à la culture et au souhait des collaborateurs, qui n'ont pas forcément tous l'envie

⁸ Ecrivain américain dans les domaines de la psychologie et de la sociologie

⁹ Reinventing organizations

de changer le management de leur entreprise. En effet, certains peuvent être réticents à ce changement même si cela va dans le bon sens. Rendre les gens autonomes et donner du sens à leur travail en leur donnant la possibilité de faire évoluer leurs tâches et compétences peut leur faire peur. On peut voir dans certains cas, des réactions contre production, ou aucune réaction. Il est souvent plus facile et confortable de rester dans son environnement actuel et d'avoir peur d'en changer.

Un des axes de travail essentiel à mentionner peut aussi être sur le mécanisme de prise de décisions dans ces entreprises. Tous les avis vont alors être collectés, et plus la décision est importante, plus le nombre de personnes consultées est notable. Ce mécanisme permet d'intégrer toutes les personnes dans l'entreprise et encourage à ce que chacun y trouve sa place et se sente reconnu. Cela provoquera une motivation dans le travail beaucoup plus importante. Le bien-être au travail ne pourra alors qu'être amélioré.

V. LE SERVANT LEADERSHIP

Ensuite, dans cette partie, nous allons nous concentrer plus spécifiquement sur un style de management en particulier : le Servant Leadership. Nous allons ici l'étudier de manière théorique, à l'aide de revues de littérature, pour ensuite le voir en application chez ARaymond Fluid Connection France dans la troisième partie de ce mémoire.

A. *Présentation du Servant Leadership*

Pour commencer, il convient de présenter ce modèle de leadership et comment il est arrivé dans nos entreprises. Nous pouvons tout d'abord dire que le Servant Leadership (que l'on peut traduire par « leadership du serviteur » ou « leadership par le service ») est un paradigme alternatif du leadership.

Nous savons qu'aujourd'hui de nombreuses entreprises sont soumises à des problèmes d'organisation et de management. En effet, nous observons une augmentation des risques psychosociaux dans les entreprises. Nous parlons en outre de plus en plus de stress au travail, de burn-out voire même dans les cas les plus extrêmes de suicides liés à des raisons professionnelles.

Pour pallier ces risques et améliorer les conditions de travail et la vie dans nos entreprises, plusieurs philosophies innovantes sont donc apparues. Nous pouvons par exemple parler des entreprises apprenantes, de l'intelligence émotionnelle et du Servant Leadership, modèle sur lequel nous allons nous concentrer plus particulièrement.

Le Servant Leadership se veut donc être un modèle de management des hommes et des organisations qui permet d'offrir de nouvelles réponses pour résoudre ces problèmes d'organisation et de management et sortir de cette crise humaine. Cependant, ces modèles de leadership alternatifs sont encore peu connus et ne sont encore que trop peu utilisés dans nos entreprises françaises.

Inventé dans les années 1970 aux Etats-Unis, ce management alternatif est principalement opposé au management taylorien, très hiérarchique et bureaucratique. Le Servant Leadership se présente alors comme un modèle de management révolutionnaire, centré sur l'humain et qui se révèle très puissant.

Beaucoup pensent que cette idéologie est une utopie et qu'elle ne peut pas être réellement mise en application dans les entreprises. Le Servant Leadership a cependant déjà fait ses preuves dans plusieurs entreprises.

Dans les années 1920, Mary Parker Follett¹⁰ affirmait déjà qu'il était primordial dans les entreprises d'obtenir la coopération de tous les travailleurs, afin d'améliorer la performance financière des entreprises. Cette dernière ne passerait alors pas seulement par la maximisation des recettes et la minimisation des coûts. Mary Parker Follett indiquait aussi l'importance de mettre en place un management qui favoriserait cette coopération. En effet, pour elle, le management Taylorien, traditionnel à cette époque faisait agir les Hommes de manière très perverse.

Les travaux ont ensuite progressé au final des années et en 1930, Chester Barnard¹¹ travailla sur le côté plus humain du leadership et sur le lien entre les relations entre les collaborateurs et les résultats de l'entreprise. Une corrélation entre ces deux niveaux est ainsi déjà établie et va commencer petit à petit à rentrer dans les mœurs.

Arrive ensuite l'école « des relations humaines » dont ont fait partie Mayo et MacGregor. La psychologie humaine a aussi pris de l'importance. MacGregor insiste d'ailleurs sur cet aspect pour mettre en place la coopération des employés et leur engagement au sein de l'entreprise.

¹⁰ Pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines

¹¹ Manager américain

Il indique aussi que la nouvelle théorie, beaucoup plus centrée sur l'humain est supérieure au modèle classique Taylorien.

C'est quelques années plus tard, en 1990, que de nouvelles théories arrivent en prenant en compte les différentes dimensions psychologiques, psychosociologiques et anthropologiques. Nous pouvons ainsi parler de « l'entreprise apprenante » de Senge, de « l'intelligence émotionnelle » de Goleman, et plus récemment en 2010 du « leadership intégral » de Wilber et de « l'appréciative leadership » de Whitney.

B. Le fonctionnement du Servant Leadership

Après avoir présenté le Servant Leadership et la prise de conscience des auteurs, il convient ensuite de parler plus largement de son fonctionnement dans nos entreprises actuelles.

Ainsi, le Servant Leader n'usera pas de son pouvoir hiérarchique mais agira de manière différente. Les principaux principes sont donc :

- Ecouter ses collaborateurs pour appréhender leurs besoins et idées
- Agir pour parvenir à un consensus
- Parvenir à un équilibre en cas de points de vue différents
- Trouver une solution perçue comme juste, pertinente et compréhensible par le plus grand nombre de collaborateurs

Pour respecter ces principes, il existe plusieurs plans d'actions à mettre en place pour instaurer le Servant Leadership dans les entreprises.

Tout d'abord, le responsable hiérarchique se doit de fournir les informations nécessaires à son équipe pour mener à bien la mission de travail. Il doit aussi faire en sorte que les collaborateurs partagent globalement la même vision sur la stratégie de l'entreprise.

Tous les collaborateurs doivent aussi agir au maximum de manière éthique, quelles que soient les circonstances. Les responsables auront donc un rôle exemplaire tant au niveau de son savoir-être que de son savoir-faire professionnel, afin de montrer le parfait exemple. Il est essentiel que chacun apprenne à contrôler ses émotions et ses propos. Chaque personne de l'entreprise mérite d'être respectée. Pour cela, les collaborateurs agiront en toute humilité et simplicité.

Cela pourra par conséquent inciter les relations de coopération entre les collaborateurs, tout en faisant de chaque personne un individu à part entière. Ces dernières actions vont ainsi permettre d'instaurer un climat de confiance entre tous les acteurs, externes ou internes. Cela passe par exemple, par un accès transparent à l'information. Une culture managériale d'apprentissage sera aussi mise en place. De plus, la créativité ainsi que l'innovation doivent être encouragées pour tout le personnel et à tout niveau hiérarchique.

Nous pouvons donc affirmer que la mise en place du Servant Leadership dans les entreprises n'est pas une quête personnelle du dirigeant. Il faut en effet que les responsables hiérarchiques parviennent à motiver leurs équipes et que ces dernières comprennent que ce modèle est mis en place dans le but de les enrichir. Une entreprise favorable à la mise en place du Servant Leadership verra les capacités d'adaptation de ses individus se développer, ce qui favorisera l'apprentissage et l'amélioration de chacun.

C. Les freins à la mise en place du Servant Leadership

Cependant, malgré tous ces avantages, il existe de nombreux freins à la mise en place du Servant Leadership dans les entreprises. Ce modèle vient en effet défier les croyances des managers dits traditionnels. Les critères suivants sont principalement ceux ayant été identifiés en France.

Tout d'abord, le plus évident est le fait que ce modèle est encore trop peu connu des entreprises et peut ainsi manquer de crédibilité pour les dirigeants hésitants à le mettre en place. Ces derniers peuvent aussi être réticents à l'idée de partager leur pouvoir et par conséquent de perdre de l'autorité dans leur entreprise. En effet, le management traditionnel, hiérarchique et idéaliste est encore très ancré dans les mœurs. De nombreux dirigeants ont aussi encore la pensée qu'un management « top down » est la manière la plus efficace pour améliorer la performance économique et financière de l'entreprise.

Enfin, un autre frein à la mise en place du Servant Leadership peut aussi être l'influence des parties prenantes et notamment des actionnaires sur les décisions des dirigeants. De manière générale, les actionnaires vont plutôt être centrés sur une rentabilité financière à court terme et ont tendance à moins prendre en compte les valeurs humaines et le bien-être des employés, très présents dans le Servant Leadership. Une autre raison pour laquelle les entreprises peuvent être réticentes à utiliser ce modèle est la résistance au changement des collaborateurs, et cela à tout niveau hiérarchique. Comme nous l'avons vu avec l'évolution du management

au fil des années, malgré les avantages que peut engendrer ce changement, les personnes ont souvent du mal à voir leurs habitudes de travail changer. Il est souvent plus confortable de garder le modèle actuel, surtout lorsque celui convient.

CHAPITRE 3 – L’INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR L’ENTREPRISE

I. L’IDENTIFICATION DES CAUSES DE NON-PERFORMANCE

Enfin, dans ce dernier chapitre de notre première partie, nous allons nous concentrer plus profondément sur l’influence du management sur l’entreprise et les fonctions financières. Nous allons aussi parler de l’influence de la culture sur l’organisation et les performances de l’entreprise.

La culture influence en effet grandement le service du Contrôle de Gestion. Ce dernier va en bien sûr s’adapter à la stratégie de l’entreprise, elle-même liée à la culture. Nous pouvons en effet affirmer que la fonction Contrôle de Gestion est influencée par les trois dimensions du management qui sont :

- La **culture**
- La **structure** de l’entreprise
- Les **finalités** de l’entreprise

Ces trois dimensions vont définir des actions à mettre en place et va donc influencer le Contrôle de Gestion. Les finalités qui peuvent être par exemple d’augmenter sa croissance ou son profit vont donner un axe de travail au Contrôle de Gestion qui fournira des indicateurs orientés de ce côté-là.

La structure de l’entreprise est, elle aussi, influencée par les spécificités culturelles qui vont être présentes dans l’entreprise. La structure va aussi tendre à agir sur une certaine division du travail, en organisant la manière dont les informations vont circuler et surtout en pouvant modifier la perception des décideurs et sur les décisions qu’ils vont prendre.

P.L. Bescos affirme que les entreprises qui ont les mêmes finalités et structures vont avoir des résultats financiers différents selon le degré de cohérence entre la culture de l’entreprise, sa stratégie et son modèle de management.

Ensuite, nous pouvons dire que la performance est un critère subjectif dans les entreprises. En effet, cela consiste à donner de la valeur à des activités, des résultats et des produits, tout cela à des degrés différents. Ainsi, pour un grand nombre de dirigeants, la performance de l’entreprise va être sa compétitivité ou sa rentabilité. Pour d’autres, et surtout pour les employés, la performance peut être liée au bien-être et meilleur environnement de travail. Les clients ont ensuite eux aussi, une autre vision d’une entreprise performante, plutôt en lien avec la qualité du produit ou du service.

Pour approfondir cette performance, il convient alors d'identifier les causes principales de non-performance. Principalement, ces causes peuvent être :

- L'**absentéisme**
- Le taux de **turnover**
- Les **non-qualités**
- L'**inefficacité** au travail

Nous remarquons alors, au premier regard, que trois de ces causes sont liées à l'humain (pour l'absentéisme, le turnover, et l'inefficacité), et donc par conséquent au management de l'entreprise. Il semble donc évident à ce stade que le mode de management de l'entreprise influence la performance de l'entreprise.

En effet, l'origine commune à ces causes est le manque de motivation et d'engagement des employés envers l'entreprise. Nous avons pu remarquer précédemment qu'un management plutôt poussé vers l'humain encourageait fortement le sentiment d'appartenance à l'entreprise et donc la motivation d'y travailler. Une personne motivée sera donc moins encline à être absente, et d'une manière plus marquée à changer d'entreprise.

Au-delà de cette motivation ou efficacité au travail, un management plus humain encouragera le fait que le personnel aura plus confiance en sa direction et en l'entreprise de manière plus générale. Le fait d'encourager un climat de confiance dans l'organisation et entre les collègues, encouragera le fait que l'énergie de chacun sera utilisée dans des tâches productives. Nous gagnerons en effet beaucoup de temps sur des tâches auparavant énergivores (se défendre lors de conflits, gérer des conflits ou non-dits...). La performance de l'entreprise sera donc améliorée grâce à l'optimisation des tâches. Le rôle du contrôleur de gestion sera alors d'adapter ses indicateurs pour suivre en priorité ceux qui peuvent être la cause d'une non-performance de l'entreprise.

Cette confiance dans l'organisation ainsi que la sensation de bien-être au travail permettent aussi de favoriser la communication et l'expression. Les personnes seront donc enclines à donner leurs avis et idées et cela favorise ainsi l'intelligence collective qui peut amener à des nouvelles innovations. Grâce à cela, le potentiel et les capacités de chacun sont exploités. Par conséquent, les personnes seront ainsi moins bridées dans leur créativité et la performance de l'entreprise ne peut qu'en être améliorée.

II. MISE EN APPLICATION DU SERVANT LEADERSHIP

Nous allons ici utiliser le concept du Servant Leadership pour voir en pratique l'impact que peut avoir le management sur la performance économique de l'entreprise.

Tout d'abord, d'après Larry Spears¹², il a été démontré, tout du moins aux Etats-Unis, que les organisations utilisant ce type de management, ont eu des performances financières bien supérieures à celles des managements plus classiques.

CONFIDENTIEL

Nous pouvons utiliser pour illustrer cela l'exemple de la compagnie aérienne américaine SouthWest Airlines. Cette compagnie se distingue tout d'abord par le fait qu'elle fait partie des rares à avoir toujours eu des bénéfices, y compris durant les crises. Les employés de cette entreprise affirment qu'ils sont motivés pour travailler, grâce notamment à l'ambiance générale. Un point important à notifier est le fait que les salaires sont, dans cette entreprise, inférieurs à ceux des autres compagnies aériennes. Malgré cela, les employés sont très attachés à la société. Tout cela est bien évidemment dû au mode de management utilisé par l'entreprise, qui lui permet de créer une culture, d'avoir un faible taux de turnover et d'avoir par conséquent des performances financières supérieures, dans un secteur d'activité pourtant très compétitif.

III. LE SERVANT LEADERSHIP POUR AMELIORER LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

De plus, de nombreux spécialistes du management tels que Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton¹³, affirment que le management et le type de leadership mis en application dans les entreprises sont des facteurs clés de la performance financière et économique des entreprises. En effet, nous nous tournons de plus en plus vers une économie qui repose sur la connaissance et l'apprentissage des hommes. Il semble alors judicieux de rendre les pratiques managériales plus éthiques et plus tournées vers l'humain. Le Servant Leadership et plus généralement les

¹² Président du Larry C. Spears Center for Servant Leadership

¹³ Tous deux professeurs de management iconoclastes à l'Universités de Stanford

pratiques managériales s'en rapprochant semblent être alors tournés vers cet avenir et sont une manière à long-terme d'améliorer les performances financières des entreprises.

Si nous prenons pour exemple les indicateurs du turnover et de l'absentéisme, selon plusieurs études, l'augmentation de ces rapports serait en lien direct avec le mode de management appliqué dans l'entreprise. En effet, en 2016, 25%¹⁴ des salariés ne se disaient pas heureux au travail et 70%¹⁵ ne sentaient pas reconnus dans leur fonction. Les causes directes de ces deux pourcentages sont les mauvaises conditions au travail, l'absence de motivation ou une pression au travail trop importante. Ces salariés seront alors beaucoup plus enclins à être absents voire même à changer d'entreprise. Le Servant Leadership, en motivant ses employés et en les impliquant dans l'organisation de l'entreprise semble répondre en partie à ces difficultés.

Un des problèmes récurrents aujourd'hui et dont font face un grand nombre d'entreprises est la « crise du management ». Cette expression reprend tous les problèmes et dysfonctionnements liés à l'organisation des entreprises. Le Servant Leadership permettrait alors de réduire cette crise et devrait ainsi attirer de nombreux dirigeants d'entreprise. Cependant, comme tout changement d'organisation, il remet en cause de nombreux concepts et principes de management.

Nous avons donc pu voir dans cette partie que le management, qui a beaucoup évolué au fil des années, a une énorme influence sur les performances économiques et financières des entreprises. Un management plutôt tourné vers l'humain, comme le Servant Leadership par exemple, permet de réduire voire supprimer les causes de non performances (l'absentéisme, le taux de turnover, les non-qualités, l'inefficacité au travail). Il semble alors judicieux pour nos entreprises actuelles de se tourner vers un type de management qui s'en rapproche.

¹⁴ D'après une étude réalisée par l'IFOP en 2016 « Les Français et le bonheur au travail »

¹⁵ D'après une étude réalisée par Deloitte et Cadremploi en 2015 « Qualité de vie au travail »

PARTIE 2

-

L'AMELIORATION CONTINUE DU CONTROLE DE GESTION PUSSEE PAR LE MANAGEMENT

Après nous être concentrés dans la première partie sur le management et son influence sur la performance de l'entreprise, nous allons ici nous focaliser plus précisément sur l'amélioration continue de la fonction Contrôle de Gestion, qui peut être poussée par le mode de management.

Nous savons en effet que le management est une part très importante du Contrôle de Gestion. Ce dernier va influencer le management, mais va aussi en être impacté, notamment dans la construction d'indicateurs. La gestion budgétaire va aussi être un moyen de structuration des missions et de formation des Hommes.

Nous allons donc tout d'abord commencer par la présentation de différentes méthodes qui vont permettre d'influencer les fonctions de l'entreprise pour nous focaliser plus précisément sur l'évolution de la fonction Contrôle de Gestion.

CHAPITRE 4 – DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

I. LE TRAVAIL COLLABORATIF AU SERVICE DU CONTROLE DE GESTION

Nous sommes aujourd'hui rentrés dans une nouvelle ère de l'organisation du travail dans laquelle est en train d'émerger le travail collaboratif et virtuel. Ce dernier peut être défini comme étant un travail qui ne repose plus sur une organisation hiérarchisée, comme cela peut être le cas dans les entreprises traditionnelles. Le travail collaboratif est plutôt considéré comme un mode de travail où de nombreuses personnes collaborent en réseau, notamment grâce aux TIC¹⁶, comme les plateformes internet par exemple. Nous pouvons de plus affirmer que les quatre dimensions essentielles au travail collaboratif sont :

- La **communication** de base
- Le **travail partagé**
- L'**accès au savoir**
- La **gestion des tâches**

Les outils informatiques et l'avènement d'Internet ont favorisé grandement cet essor du travail collaboratif, en permettant de maximiser la créativité et l'efficacité des groupes. La dématérialisation des données a aussi permis de faciliter grandement le partage de connaissances et de fichiers en temps réel. Ces outils sont donc d'une grande valeur ajoutée dans nos entreprises actuelles.

¹⁶ Technologies de l'Information et de la Communication

Ce travail collaboratif est une véritable aubaine pour le Contrôle de Gestion qui est une fonction en lien avec tout le personnel de l'entreprise. Le fait de travailler en collaboration lui permet d'améliorer son impact sur la vie et la performance de l'entreprise. Nous allons ici détailler les principales problématiques du contrôleur de gestion qui pourraient, par le biais de cet outil, être améliorées.

A. La communication et le partage d'information

Nous le savons, le contrôleur de gestion doit savoir communiquer avec ses collaborateurs et il doit apprendre à recueillir les informations qui lui seront nécessaires pour l'élaboration de ses tableaux de bord. L'avènement du travail collaboratif améliore grandement cela. En effet, ces méthodes permettent de faciliter le travail dans l'entreprise et de créer des lieux de partage. Cela permet aussi de mettre en lien des personnes qui ne travaillent pas sur les mêmes sites, ou dans les mêmes services. Cela crée ainsi une promiscuité entre les collaborateurs et le contrôleur de gestion peut travailler plus aisément.

Le travail collaboratif permet aux équipes d'être les plus autonomes possibles, et donc de gagner grandement en efficacité. Le travail collaboratif permet donc de faire le lien entre le social et les technologies digitales. Cela aide grandement la fonction Contrôle de Gestion, qui comme nous le savons ne travaille pas seulement sur la construction de tableaux de bord et de d'indicateurs. La partie sociale prend de plus en plus d'importance. Ce travail collaboratif aide ainsi les contrôleurs de gestion à travailler au plus près des opérationnels, de faire partie de leurs projets et de contribuer ensemble à l'amélioration de l'entreprise.

Ces outils collaboratifs favorisent grandement la communication, clé essentielle à la bonne efficacité des reportings de la fonction Finance. Nous savons aussi que la mission du contrôleur de gestion n'est plus seulement de fournir un état des lieux par le biais de reportings, mais aussi de prévoir ce qu'il va se passer. Cette amélioration de la communication l'aidera donc à recueillir des informations, auprès des commerciaux par exemple pour établir des prévisions.

Ainsi, le contrôleur de gestion sera plus à même de comprendre les besoins de chacun et son rôle de conseiller dans l'entreprise prendra tout son sens.

B. Le partage d'outils et de procédures

Nous savons aussi que le contrôleur de gestion travaille beaucoup autour de procédures qu'il partage aux interlocuteurs concernés. Nous pouvons par exemple parler des procédures d'investissements (comment faire une demande d'investissement, que faire à la réception de la commande ...). L'outil de partage des documents à des services ciblés pourra alors lui permettre de partager ses procédures, de manière beaucoup plus facile, surtout avec aujourd'hui la délocalisation de nombreux services dans les entreprises.

Aussi, cet avènement du travail collaboratif lui permettra de mettre en œuvre des outils de partage, de mener à bien de nouveaux projets beaucoup plus facilement qu'auparavant. De plus, dans de nombreuses entreprises, les fonctions support, dont fait partie le Contrôle de Gestion, sont décentralisées de la production.

Nous pouvons aussi indiquer que dans ces nouvelles entreprises, le contrôleur de gestion, pourra ainsi avoir une force de proposition plus importante. Il devra bien sûr suivre la stratégie de l'entreprise, mais il sera aussi plus facile pour lui de proposer de nouvelles choses à mettre en place. Il pourra alors travailler sur l'amélioration de sa fonction.

De plus, il a été prouvé que le fait de travailler ensemble sur un projet donné permet d'imputer les résultats au groupe entier, comme l'affirme C. Saubesty. Il est donc à l'avantage de tous les collaborateurs et à la hiérarchie de faciliter cette collaboration dans le travail.

Une autre facette importante du métier de contrôleur de gestion est le respect des délais. En effet, des dates bien précises sont à respecter chaque mois et chaque année (par exemple autour de la clôture des comptes). Dans de nombreuses entreprises, le Contrôle de Gestion partage le planning avec les dates clés afin que chacun connaisse les tâches qu'il doit avoir finies à une date donnée. Ces nouveaux outils pourront alors lui permettre de partager en temps réel le planning et d'alerter beaucoup plus rapidement en cas de modifications. Ainsi, les délais pourront ici être plus facilement respectés. Par conséquent, le métier du contrôleur de gestion ainsi que la performance de l'entreprise ne peuvent qu'en être optimisés. L'amélioration continue du service Contrôle de Gestion est par conséquent facilitée.

C. De nouveaux apprentissages

Toutefois, comme tout changement et mise en place de nouveaux outils, cela va nécessiter un apprentissage individuel et organisationnel. Nous pouvons rapprocher ce

phénomène à l'arrivée des Systèmes d'Information dans les entreprises dans les années 90 qui a amené à une reconfiguration des processus. Les entreprises devront faire de même aujourd'hui pour que les outils de travail collaboratif soient efficaces.

Il est important de noter que ce travail collaboratif peut être initié de plusieurs façons. En effet, il peut être demandé par la hiérarchie ou bien il peut être lancé par les équipes elles-mêmes qui souhaitent, par un esprit d'initiative, améliorer la performance de leurs fonctions et de l'entreprise à plus long terme. Comme nous l'avons démontré dans la première partie, une entreprise au management plus souple, comme les entreprises Opale, encourage l'esprit d'initiative de ses employés. Ainsi, dans ce type d'entreprise, les équipes seront plus à-même de proposer de nombreux projets. La direction peut cependant toujours garder une force de proposition importante.

Cet essor du travail collaboratif a donc créé de nombreux défis pour les managers et les DRH. Ils sont en effet en première ligne pour développer l'autonomie des collaborateurs, que cela soit individuellement, ou en équipe. En développant cette autonomie, les collaborateurs pourront alors se révéler plus créatifs et avec un esprit d'initiative plus élevé dans le processus de travail.

Les managers se doivent aussi de travailler sur le partage du pouvoir afin de favoriser l'émergence du travail collaboratif. Ainsi, les collaborateurs, à tout niveau hiérarchique doivent être davantage impliqués dans le processus de décision. La prise de parole ainsi que l'audace doivent aussi être encouragées. Dans cet axe, les contrôleurs de gestion des entreprises pourront alors aussi, au même titre que les autres, avoir une place plus importante dans le processus de décision. Nous savons que la fonction Contrôle de Gestion travaille au cœur de l'entreprise, au contact de tous. Cela lui permet ainsi d'avoir une vision plus globale de l'entreprise. Grâce à ce travail collaboratif qui peut être encouragé par la Direction, le contrôleur de gestion pourrait alors faire remonter des informations plus facilement, toujours dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise.

Un lourd travail qui doit aussi être mis un œuvre afin de booster la productivité de l'entreprise consiste à créer une synergie ainsi que de développer à la fois les compétences individuelles de chacun, tout en les harmonisant pour finalement aboutir à des compétences collectives. Ce cheminement permettra alors un travail collaboratif très efficace et une mutualisation des connaissances et talents de chacun.

II. LA CREATION DE COMMUNAUTES

Le principal point positif de la création de communautés dans les entreprises est le fait que le lien social devient de plus en plus présent entre les collaborateurs. Il n'est plus subi mais bel et bien encouragé par chacun. Aujourd'hui, cette création de communautés et plus globalement de travail collaboratif est encore majoritairement initié par la hiérarchie mais grâce à l'autonomie de plus en plus forte des collaborateurs, ces derniers tendent à lancer eux-mêmes ce genre de projets. Cela est principalement encouragé grâce au nouveau management des entreprises. Il ne faut aussi pas oublier qu'au fil des années, le comportement des individus vis-à-vis de leur travail a aussi évolué, ils cherchent en effet à créer du lien avec leurs collègues. La création de communauté en est ainsi encouragée.

Il est aussi important de noter que pour que ce dispositif de travail collectif perdure, toutes les personnes associées doivent avoir accès à l'information et que cette dernière soit vérifiée, validée et actualisée en temps réel pour les utilisateurs. Encore une fois, nous remarquons l'utilisation indispensable des technologies pour l'accès à l'information et notamment des plateformes de partage des informations.

Cette création de communauté est aussi très utile pour le contrôleur de gestion. En effet, il est important pour le contrôleur qu'il se fasse aider pour qu'il mène à bien son travail. Seul, il n'est pas en capacité de comprendre et interpréter correctement les indicateurs. Il se doit de créer des communautés qui pourront l'aider. Pour cela il doit être transparent et expliquer comment et dans quel but les indicateurs sont créés ainsi qu'au besoin auxquels ils doivent répondre. Il doit ensuite s'assurer que ces indicateurs soient compris de la communauté.

Aussi, les organisations peuvent être influencées et impactées par ces communautés qui vont transformer la capacité d'agir des acteurs et va impliquer de nouvelles méthodes managériales.

Une composante importante du travail collaboratif est bien sûr l'intelligence collective. P. Levy¹⁷ a en effet théorisé cette notion. Pour lui, l'intelligence collective « désigne la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun ». Il est aussi important de noter que cette intelligence collective peut avoir ses limites. En effet, comme tout travail en groupe, cela peut occasionner des problèmes dus à des effets de groupe (absence de diversité, autocensure ...).

¹⁷ Professeur à l'Université du Québec – *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*

Toutefois, l'intelligence collective est en enjeu fort de nos entreprises actuelles et des sociétés de demain. C'est en effet un levier important pour le management des ressources humaines, par exemple pour la motivation et l'engagement de chacun. Mais c'est aussi un levier fort pour l'amélioration continue de la performance des entreprises. Par exemple entre ARaymond Fluid Connection France et Allemagne, les Directeurs ont décidés de créer l'équipe Team Talent. Ces équipes sont très variées en termes de savoir et de fonction mais représentent aussi les deux cultures des pays. L'équipe Team Talent travaille sur des sujets divers pour améliorer la vie et la performance de l'entreprise. Le fait de rassembler les collaborateurs français et allemands permet de développer cette intelligence collective.

Pour mener à bien cette intelligence collective, nous avons identifié trois conditions préalables nécessaires :

- **Changement** : les personnes doivent bien évidemment être sensibilisées au changement et doivent être désireuses de cette modification d'organisation. Nous reviendrons sur ce point dans une autre partie.
- **Confiance** : pour que chacun partage ses idées, connaissances et compétences, il faut en effet faire confiance aux autres membres du groupe.
- **Maturité** : il est préférable que le groupe soit mature et soit en capacité de créer des liens afin de travailler ensemble. Il faut alors que chaque personne mette de côté ses objectifs personnels et fasse passer l'intérêt commun en priorité.

Il faut aussi bien évidemment que chaque partie prenante ait compris les tenants et aboutissants du travail. Les règles de fonctionnement doivent ainsi être connues et comprises par tous. Il est aussi important de noter que ces pratiques collaboratives seront plus à même de fonctionner dans une entreprise de type horizontal, où la hiérarchie des rapports humains n'est pas trop marquée.

Le contrôleur de gestion peut alors bénéficier de cette intelligence collective qui se développera dans les entreprises. En effet, grâce à la création de communautés, les services sont moins cloisonnés, les groupes peuvent se créer par projet par exemple, et non pas essentiellement par service. Le service Contrôle de Gestion ne sera alors plus séparé des autres. Il sera alors plus facile pour le contrôleur de gestion d'être au plus près de ses collaborateurs, et d'ainsi voir ce qu'il se passe réellement dans la vie de l'entreprise.

Cette création de communautés est en effet très importante pour les contrôleurs de gestion qui doivent être au contact de chacun pour être efficaces. Cela pourra alors leur permettre des

créer des groupes de travail autour de différents projets. Ces communautés pourront en effet s'articuler autour de projets avec donc des personnes de services différents pour reconstituer la chaîne totale. Les contrôleurs de gestion en faisant partie de ces différents groupes seront vraiment au cœur des projets et seront plus à même de connaître les besoins de chacun. Il sera alors plus facile pour lui d'identifier les tableaux de bord et indicateurs qui sont utiles à mettre en place. Le partage de l'information sera aussi plus direct, le contrôleur de gestion faisant partie intégrante de la communauté. Par conséquent, il sera plus facile pour lui d'identifier plus tôt des éventuels points de blocage, ce qui permettra à chacun un gain de temps important.

III. LE DEPLOIEMENT DE L'AUTONOMIE

Un élément qui peut être nommé comme significatif dans le développement du travail collaboratif est le déploiement de l'autonomie des collaborateurs dans les entreprises. L'autonomie est par ailleurs une étape clé du déploiement du Servant Leadership dans les entreprises. Tout d'abord, il est important de noter que l'autonomie n'est pas un état acquis, c'est plutôt un processus constitué de plusieurs étapes successives et qui est ainsi toujours en évolution.

Les étapes du processus d'autonomie peuvent être décrites ainsi :

1. **La dépendance**
2. **La contre-dépendance**
3. **L'autonomie**
4. **L'interdépendance**
5. **L'accès au sens**

Dans la cinquième étape du processus, la personne va pouvoir trouver le sens qu'elle peut donner à sa fonction, en termes d'objectifs, de valeurs ou encore d'expérience. C'est plus globalement ce qui donne sens à sa vie professionnelle.

L'autonomie est aussi intimement liée à la délégation. Il ne faut toutefois pas oublier que la mise en place d'un cadre sera essentielle pour la bonne mise en place de cette autonomie, afin de guider les collaborateurs. Mais la question de l'autonomie intervient cependant en amont.

En effet, il faut tout d'abord connaître le processus d'autonomie pour ensuite maîtriser la problématique de la délégation.

Cette autonomie va être essentielle pour l'amélioration de l'efficacité du travail du contrôleur de gestion. En effet, il va pouvoir l'utiliser pour développer son travail en lui permettant d'être force de proposition. Il lui sera alors plus permis de prendre des initiatives et d'organiser sa façon de travailler, tout en respectant les deadlines. Il devra bien sûr toujours suivre les directives de l'entreprise, mais il pourra aussi proposer de nouvelles choses en prenant des initiatives. Il pourra par exemple, s'il décèle un problème, être force de proposition pour mettre en place une équipe de projet pour le résoudre. Le Contrôle de Gestion est une fonction qui doit continuellement évoluer, et l'autonomie laissée aux contrôleurs de gestion facilitera cela. Cette autonomie permettra par exemple, d'instaurer de nouveaux indicateurs, de créer des liens avec les opérationnels pour déceler des problèmes. Cela pourra aussi l'aider à chiffrer et à mettre en place des suivis des plans d'action.

Le contrôleur de gestion pourra aussi faire le lien avec d'autres entreprises dans lesquels il a pu travailler, et voir ce qui a fonctionné ou non. Aussi, cette autonomie lui permettra de créer son propre métier, toujours en lien avec la stratégie de l'entreprise. Son œil professionnel pourra en outre lui permettre d'identifier des facettes de l'entreprise que d'autres n'ont pas forcément vues. Cette autonomie encouragée par le management lui permettra d'améliorer à la fois sa fonction et la performance de l'entreprise.

Les responsables ont ici une fonction très importante. En effet, ce sont eux qui vont pouvoir permettre aux individus de trouver dans la stratégie et la culture de l'entreprise, la place pour leurs propres valeurs et objectifs. Ils vont alors pouvoir faire la différence dans l'entreprise en permettant aux employés d'appartenir à l'organisation et de se sentir motivé. En les accompagnant pour les rendre plus autonomes et en déléguant des tâches, ils gagnent en retour cette motivation qui participe à l'amélioration continue de l'entreprise.

Nous pouvons aussi parler d'une innovation clé de la gouvernance des nouveaux types de management : la sollicitation d'avis ou *Advice Process*. Ce concept consiste à admettre le fait que chacun peut décider de tout. Il suffit seulement de remplir la condition d'avoir consulté ces deux groupes de personnes :

- Les personnes du service ou domaine d'expertise concerné
- Les personnes qui seront directement impactées par les décisions

Le décideur prendra bien entendu la décision, mais tous les avis doivent être entendus et consultés. De prime abord, nous pouvons penser que ce mécanisme ne marchera pas, que les décideurs peuvent simplement faire semblant d'écouter l'avis de ses collaborateurs. Cependant, chaque décideur se trouve un jour dans le rôle inverse (à donner son avis) et inversement. Ainsi, chacun peut comprendre la situation de l'autre, et sera ainsi plus apte à agir comme l'on voudrait que les autres agissent. Cela crée donc une forme de collaboration dans le groupe, et permet alors au mécanisme de sollicitation d'avis de performer.

L'auteur Frédéric Laloux affirme même que « *plus la décision est importante, plus il faut consulter de personnes*¹⁸ ».

¹⁸ Reinventing organizations – Frédéric Laloux

CHAPITRE 5 – UNE EVOLUTION DU METIER DE CONTROLEUR DE GESTION

I. RAPPEL DU METIER DE CONTROLEUR DE GESTION

Nous allons ensuite nous concentrer dans ce chapitre aux effets que peut avoir ce management sur le Contrôle de Gestion. Nous savons tout d’abord que le Contrôle de Gestion est dans les entreprises, une aide aux managers pour leur assurer que les ressources sont utilisées de manière efficace.

De plus, de manière générale nous pouvons définir deux rôles différents du contrôleur de gestion :

- Un rôle de **vérificateur**
- Un rôle **d’aide à la décision** : Les managers sont alors considérés comme les partenaires des contrôleurs de gestion, ces derniers leur fournissant des informations pour se contrôler. Le contrôleur de gestion est ainsi au service du management. Nous avons une véritable collaboration entre les managers et les contrôleurs de gestion, qui s’aident mutuellement pour leur métier respectif, le manager en fournissant des données, les contrôleurs de gestion en mettant en place des reportings et indicateurs adéquats.

Nous pouvons ainsi voir qu’il existe plusieurs typologies de contrôleurs de gestion, mais celles-ci dépendent en grande partie de l’entité à laquelle ils sont rattachés.

Toutefois, dans toutes ces situations, le métier tend aujourd’hui à avoir un rôle beaucoup plus relationnel, et non plus seulement un rôle technique. En effet, l’implémentation des ERP dans les entreprises ainsi que l’automatisation de nombreuses tâches ont permis de dégager un temps non négligeable pour les contrôleurs de gestion. Grâce à cela, ils s’orientent plus vers des missions de conseil auprès de l’entreprise, et de stratégie. Le style de management adopté a aussi une influence notable, selon s’il impliquera ou non le Contrôle de Gestion dans les prises de décision.

Les contrôleurs jouent alors un rôle d’interface pour la Direction et les managers afin d’avoir la meilleure performance possible et de prendre des décisions justes. Le contrôleur de gestion est alors plutôt un conseiller pour les différents collaborateurs de l’entreprise. Toutefois, il est important de préciser que cette typologie du contrôleur de gestion a certes évolué au fil des années, mais elle dépend aussi surtout de l’entreprise dans lequel le contrôleur de gestion travaille. Tout dépend en effet, de l’orientation que le management donne, et surtout de la

stratégie de l'entreprise. Une entreprise tournée par la rentabilité financière, orientera la fonction Contrôle de Gestion de manière à ce que les coûts soient minimisés au maximum. Le contrôleur de gestion verra ainsi sa manière de travailler impactée. Si la société est orientée autour de la rentabilité, la Finance sera décisionnaire. Cependant, lorsque la stratégie prend en compte la notion de l'Humain, la Finance se positionnera plus comme un accompagnant, un conseillé dans la prise de décision.

Pour d'autres entreprises, l'Humain sera au cœur de la stratégie, et le contrôleur de gestion sera alors moins tourné vers une performance financière toujours plus forte, mais introduira le bien-être des salariés, ou la satisfaction des clients dans les objectifs. Pour cela, le contrôleur de gestion mettra en place des indicateurs appropriés. Il pourra rapporter l'absentéisme et calculer l'évolution du turn-over. Des indicateurs RH sont aussi utiles comme le nombre de personnes ayant suivi des formations. En effet, les personnes formées peuvent se sentir plus intégrées dans l'entreprise. C'est aussi un gage de qualité et la satisfaction clients n'en sera qu'améliorée. Comme nous l'avons vu, ces indicateurs sont les principales causes de non-performance des entreprises. Ainsi, les suivre pourra permettre au contrôleur de gestion d'améliorer la performance de l'entreprise tout en étant axé sur le bien-être de ses collaborateurs.

En outre, le relationnel prend une place de plus en plus importante dans ce métier. De nombreux auteurs¹⁹ s'accordent en effet sur ces compétences nouvelles que les contrôleurs doivent avoir. En lien avec ces compétences relationnelles, nous parlons alors de pédagogie, d'aptitude à communiquer et à persuader. Le contrôleur de gestion doit également apprendre à créer du lien avec les autres collaborateurs, le savoir-être devient alors tout aussi important que le savoir-faire.

Pendant cette phase de transition, les contrôleurs de gestion doivent donc être accompagnés par les managers, pour qu'ils restent impliqués dans leurs missions.

II. UNE DIMENSION EXTRA-FINANCIERE

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les contrôleurs de gestion ne suivent pas seulement des indicateurs financiers. Les tableaux de bord extra-financiers sont aussi de plus en plus utilisés. Nous avons en effet dans les entreprises une émergence des dimensions

¹⁹ Danziger, Bouin, Simon, Chiapello, Nobre

sociales et environnementales. Certains indicateurs liés peuvent alors être suivis. Nous pouvons par exemple avoir :

- Le taux d'**absentéisme**
- Le taux de **turn-over**
- Le suivi de **réduction des déchets**
- Le suivi des **achats responsables**
- La **parité homme femme**

Cependant, il est important de notifier que cette orientation des critères du contrôleur de gestion sera définie par le type de management auquel l'entreprise a décidé d'adhérer. En effet, les entreprises peuvent être par exemple tournées vers un management orienté vers l'amélioration continue de la performance financière de l'entreprise, tandis que d'autres prônent davantage le bien-être de ses salariés.

Nous pouvons alors affirmer que le Contrôle de Gestion va être fortement impacté par le management de l'entreprise, mais le sens inverse de la logique fonctionne aussi. En effet, le Contrôle de Gestion va aider à définir la stratégie de l'entreprise et est donc considéré comme un outil de mise en œuvre. En effet, par sa connaissance des processus internes de l'entreprise. Il peut alors aiguiller sur la cohérence de la stratégie par rapport aux pratiques internes. Nous avons en outre une relation importante entre la stratégie, les actions et l'évaluation des performances. Par conséquent, il est primordial que le Contrôle de Gestion soit en accord avec la stratégie de l'entreprise et son mode de management plus globalement.

Ainsi, pour répondre à cela, le Contrôle de Gestion définira des indicateurs en lien avec la stratégie de l'entreprise et permettant d'aboutir aux objectifs de l'organisation. Dans une entreprise dans laquelle le management est énormément tourné vers l'humain, le contrôleur de gestion devra mettre en place des indicateurs de suivi extra-financiers. Des indicateurs RH seront par exemple mis en place pour suivre le taux d'absentéisme ou le taux de turn-over pour ainsi évaluer le bien-être des collaborateurs au travail. Le Contrôle de Gestion ne mettra pas seulement en place des indicateurs permettant de suivre directement la performance des activités et donc plus globalement de l'entreprise. Nous aurons ici plutôt des indicateurs permettant d'évaluer l'apprentissage organisationnel de son entreprise, et la bonne application de son management.

Cependant, tout ceci est à nuancer. En effet, nous avons pu démontrer précédemment que le bien-être des collaborateurs contribue grandement à la performance de l'entreprise. Nous

parlons ici plutôt d'indicateurs financiers comme par exemple, le volume de production ou des ventes, qui sont alors moins tournés vers l'humain. Il semble alors judicieux de suivre ces deux catégories d'indicateurs : financiers et extra-financiers. Dans tous les cas, cette définition des indicateurs sera ainsi en lien avec la stratégie de l'entreprise et reflétera le management adopté.

Aussi, il est important de préciser que de plus en plus entreprises sont aujourd'hui obligées de communiquer des indicateurs extra-financiers et de présenter une politique de RSE. La loi PACTE qui vise à valoriser les politiques RSE dans les entreprises.

Ces indicateurs financiers, et plus généralement les objectifs financiers qui en découleront, définiront alors l'axe client choisi par l'entreprise. Une fois cet axe défini, les clients cibles seront alors identifiés et la stratégie client sera alors précisée (comment les fidéliser et créer une relation privilégiée avec eux).

III. CONTROLE DE GESTION ET CREATION DE VALEUR

Le Contrôle de Gestion peut ainsi être pour les entreprises une aide à l'identification des éléments créateurs de valeur. En effet, les indicateurs financiers et extra-financiers vont permettre de comprendre l'impact de l'immatériel sur les résultats financiers. Les indicateurs vont en effet aider pour appréhender au mieux les actifs pour en comprendre leur impact.

Comme nous l'avons déjà précisé, le Contrôle de Gestion suit le fil conducteur du management de l'entreprise et de la stratégie définie. Par conséquent, les indicateurs établis seront ceux qui aideront à suivre le bon déploiement de la stratégie choisie. L'entreprise devra aussi établir un modèle de création de valeur, c'est-à-dire comment elle souhaite agir pour créer de la valeur.

En conséquence, le Contrôle de Gestion et ses indicateurs permettront à l'entreprise de juger les éléments qui contribuent à cette création de valeur, par exemple si les éléments qui avaient été identifiés comme créateurs de valeur le sont réellement. Le Contrôle de Gestion lui permettra alors de connaître plus précisément les savoirs qu'elle doit déployer dans ses processus internes pour se conformer à sa stratégie.

Nous pouvons aussi parler d'une typologie de Contrôle de Gestion qui s'est fortement développée à partir des années 1990 : le Contrôle de Gestion par activité. L'objectif de cette typologie est d'identifier les activités stratégiques de l'entreprise en fonction de l'offre de

valeur définie par l'entreprise. Une des formes les plus utilisée pour cette typologie du Contrôle de Gestion peut être le Balanced Scorecard²⁰. Cette nouvelle forme est une méthode qui permet de mesurer les activités d'une entreprise selon quatre perspectives : Client, Processus, Apprentissage et Finance. Tous les services sont impliqués de manière à formaliser plus facilement la stratégie des entreprises. Cela permet alors de la déployer plus efficacement.

Toutefois, il semble important de préciser que le contrôle interne est très important pour le bon déroulement d'une entreprise. En effet, il va être le socle sur lequel la stratégie de l'entreprise va se déployer. Le Contrôle de Gestion va quant à lui avoir le rôle d'assurer le pilotage de cette stratégie. Le contrôle interne et le Contrôle de Gestion sont certes différents puisque le premier va plutôt s'assurer que les risques sont maîtrisés, mais il ne travaille pas sur le pilotage ou l'élaboration d'actions correctrices. Cependant, ces deux fonctions sont complémentaires, en tendant toutes les deux à améliorer les performances de l'entreprise par le biais de cadrage et de procédures. Le contrôle interne vient aussi fiabiliser les indicateurs qui seront mis en place par le Contrôle de Gestion.

Le Contrôle de Gestion est en effet une fonction décisive de l'entreprise. C'est en effet au contrôleur de gestion de s'assurer que les plans d'action mis en place dans l'entreprise sont adaptés à l'objectif que la société s'est fixé. Il va aussi être de son rôle de remonter aux managers des différents services et plus globalement à la hiérarchie les données qui vont permettre d'aider à la prise de décision et à adapter la stratégie.

²⁰ Ou Tableau de Bord Prospectif

CHAPITRE 6 – LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Nous allons développer dans ce chapitre la pratique de la conduite du changement. Nous remarquons tout d'abord une grande différence de la conduite du changement entre les entreprises dites traditionnelles et les entreprises Opale. En effet, dans les entreprises classiques, le changement est une question très importante et est considéré comme difficile tandis que dans les entreprises Opale, le changement est plutôt perçu comme un état naturel ne nécessitant pas d'efforts particuliers.

Nous allons donc dans cette partie développer plus profondément ces idées. En effet, le changement vient impacter toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il dépend grandement du management adopté et le contrôleur de gestion a un rôle important à jouer.

I. INTRODUCTION AU CHANGEMENT

Tout d'abord, il semble important de définir le terme « changement ». Le changement peut provenir de sources différentes dans les entreprises, c'est-à-dire de sources externes ou internes. Cela peut être par exemple lors de l'implémentation de nouvelles technologies, à un bouleversement des pratiques lors de changements juridiques ou encore lors de l'externalisation d'activités de l'entreprise. Ce sont cependant tous des changements qui opèrent sur le quotidien des entreprises et des collaborateurs. Ces changements peuvent avoir de grandes incidences sur la vie de l'entreprise, notamment sur les relations, les métiers ou les conditions de travail.

Il est important de noter que dans les entreprises, le changement peut survenir de plusieurs sources différentes. Il peut être souhaité par la direction de l'entreprise ou par les collaborateurs eux-mêmes. Cela sera surtout dans les entreprises au management plus souple, où les salariés auront une force de proposition plus forte, et seront plus encouragés à prendre des initiatives. Dans le cas où le changement est incité par la direction, ce sera du rôle des différents managers de gérer la situation dans leurs services.

Nous avons aussi pu voir précédemment que les contrôleurs de gestion tendent de plus en plus à avoir un rôle relationnel dans l'entreprise, on peut parler de coordinateur. La fonction Contrôle de Gestion pourra ainsi aider au développement de la nouvelle stratégie. Cette fonction va être, elle aussi, impactée par ces changements. Par exemple, lors d'une nouvelle orientation de management décidée par la Direction, le Contrôle de Gestion en sera forcément

impacté. Il devra par exemple, réadapter sa manière de travailler et modifier ses indicateurs clés.

Il semble toutefois important de préciser que, dans tous les cas, le changement est inéluctable, il ne pourra pas être évité. Par conséquent, l'important est de faire en sorte que ce changement se déroule de la meilleure manière possible dans l'entreprise. Les collaborateurs, mais aussi les managers seront les ressources clés de la bonne mise en place du changement. Les managers ainsi que la direction ont alors pour mission de rendre cette collaboration possible en intégrant leurs équipes dans cette transition, notamment en essayant de rendre cette situation légitime.

De plus, un changement qui se mettra en place de manière progressive, guidé par les managers se construira de manière plus douce pour les collaborateurs. Concernant les contrôleurs de gestion, il faudra alors que ces derniers prennent en compte qu'ils doivent s'adapter à la stratégie de l'entreprise et à ses objectifs, s'ils changent. Ils pourront alors être les premiers concernés par un changement dans l'entreprise.

II. VERS UN CHANGEMENT AGILE

Nous avons déjà parlé dans ce mémoire d'entreprises dites Agile. Cette agilité ne concerne cependant pas seulement les structures des entreprises, mais aussi la conduite du changement, comme nous allons l'étudier ici. En effet, cette méthode de changement répond aux exigences de travail collaboratif et d'agilité des nouvelles entreprises dotées d'un type de management plus souple. Il est important de préciser que ce modèle ne s'oppose pas fondamentalement à la conduite du changement classique, c'est simplement un modèle alternatif.

En effet, le modèle de conduite du changement classique comporte de nombreuses limites, qui ont donc été réduites voire éliminées avec le changement Agile. Une des limites que nous pouvons évoquer est le fait que trop peu de collaborateurs se sentent concernés, ils ne sont parfois même pas associés au processus de changement. Les employés veulent être des co-construteurs du changement, et non plus seulement suivre le mouvement. Aussi, le changement est abordé différemment, il n'est plus considéré comme une étape de l'entreprise, mais comme un processus continu. Le changement est alors perçu comme plus doux pour les collaborateurs.

Le changement Agile tend alors à ne plus conserver cette limite. En effet, les individus sont considérés comme autonomes, il n'est même plus nécessaire d'imposer le changement, il se fera de lui-même en fonction des besoins des collaborateurs. Ces derniers réagiront de manière naturelle à l'évolution de leur poste et de leurs missions.

Le changement Agile est articulé autour de trois phases. Les deux premières concernent un projet, tandis que la troisième concerne plutôt l'organisation globale de l'entreprise. Il s'agit plutôt de l'articulation des projets dans la dynamique de l'entreprise.

Les trois phases sont donc :

- **Définir** : Cette phase est à réaliser en amont. C'est une phase de diagnostic pour définir l'existant et identifier ce qui va changer, les personnes concernées et les problèmes qui peuvent apparaître.
- **Expérimenter** : Cette phase est composée de deux cycles :
 - o *Un cycle d'ateliers* : Cela va consister à proposer des ateliers participatifs et autres moyens pédagogiques pour introduire le changement.
 - o *Un cycle de pilotage* : Des enquêtes vont être réalisées pour obtenir des indications sur la bonne réalisation du changement et de la dynamique dans laquelle l'entreprise se trouve.
→ Chaque service peut bien sûr choisir des outils différents des autres services pour ces deux cycles.
- **Ancrer** : Cette phase vient ensuite traiter tous les différents projets de l'entreprise. Cela va consister à avoir une vision sur 5 ans des projets réalisés ou en cours. Ainsi, l'entreprise va pouvoir vérifier que les projets suivent bien la stratégie de l'entreprise. Il convient ensuite d'analyser la capacité à changer de l'organisation.

Afin que ce changement Agile soit applicable dans l'entreprise, il convient bien sûr que la société soit agile à tous les niveaux de hiérarchie. Cela va permettre au changement de se faire de manière plus souple et fluide. Les collaborateurs pourront prendre eux-mêmes l'initiative de changer des choses de l'organisation. En effet, une organisation agile permettrait de réduire le stress des personnes, et d'augmenter leur esprit d'innovation.

Toutefois, il est important de préciser que l'implémentation de cette typologie de changement dans les entreprises n'est pas le gage d'une réussite. En effet, il faut avant tout, et peu importe le changement, que les collaborateurs soient impliqués. Il convient alors aux managers de réussir à motiver leurs équipes et à prendre possession de ce changement.

La Direction est aussi très importante lors de changements dans les entreprises. En effet, c'est à eux de diffuser la vision et la stratégie de l'organisation auprès des équipes. Des indicateurs de suivi doivent alors être mis en place pour suivre au mieux ce changement. Ces indicateurs doivent bien sûr être autres que financiers. Le contrôleur de gestion prend alors ici tout son rôle de conseiller. Il va pouvoir aider la Direction à suivre la bonne conduite du changement. Le contrôleur de gestion a alors ici un rôle difficile. Il va en effet aider à la conduite du changement tout en le « subissant » comme les autres services de l'entreprise. Il doit donc être armé face à ce changement pour que tout se déroule au mieux et que cela n'affecte pas l'entreprise.

Les managers ont alors un rôle très important et vont avoir trois missions dans ce changement :

- **Accepter leur rôle** important dans ce changement
- **Maîtriser des pratiques** de gestion pour que ce changement se déroule de la meilleure manière possible
- **Être formés** pour mener à bien ce projet et former par la suite leurs équipes

Dans tous les cas, et peu importe que le changement choisi soit Agile ou non, il doit être préparé. Il convient alors de réfléchir en amont aux impacts qu'il pourrait y avoir. Tous les collaborateurs impliqués de près ou de loin au changement doivent y adhérer. Si cela n'est pas le cas, il n'est pas impossible que le changement n'opère pas dans l'entreprise, et que les résultats observés ne soient pas ceux escomptés.

Pour conclure cette partie sur la conduite du changement, nous pouvons dire que la gestion du changement est primordiale dans la stratégie d'une entreprise. Elle va lui permettre de s'adapter au fil des années à son environnement qui peut être très instable. Cela va aussi l'aider à performer de plus en plus et optimiser constamment ses processus.

Une stratégie de changement doit donc être établie afin d'intégrer au mieux les collaborateurs en cas de besoin. Il conviendra alors de travailler sur la résistance au changement de chacun.

Des collaborateurs adhérents aux évolutions, une entreprise mobilisée et une stratégie établie, sont les clés pour une conduite du changement fluide et souple pour permettra de toujours améliorer l'organisation de l'entreprise et d'aller vers ses objectifs. Il a en effet été démontré avec l'enquête McKinsey en 2009 que le facteur jouant le plus un rôle dans l'échec des changements en entreprises était le facteur humain et non des causes techniques (budget pas assez conséquent par exemple). Ainsi, l'Humain doit réellement être pris en considération

dans la conduite du changement, les collaborateurs doivent être impliqués et la communication doit être plus poussée afin que chaque personne de l'entreprise puisse s'approprier le changement.

Pour conclure cette deuxième partie, nous pouvons dire que le management influence grandement la fonction Contrôle de Gestion. Cette fonction va en effet suivre la stratégie de l'entreprise, en adaptant les indicateurs élaborés par exemple. Le Contrôle de Gestion va aussi permettre la diffusion du management au travers de toute l'organisation. Il est donc un collaborateur clé dans la réussite de ce changement.

Nous avons alors pu voir que des entreprises au management innovant vont inciter les services à s'améliorer d'eux-mêmes, à être force de proposition. Le Contrôle de Gestion sera alors positivement impacté, cela lui permettant alors de s'adapter à son entreprise et de proposer de nouvelles idées d'amélioration. Cela est ainsi favorisé par le travail collaboratif, et toutes les idées liées à l'intelligence collective.

Nous avons aussi pu remarquer une évolution du métier de contrôleur de gestion, en lien avec l'évolution du management des entreprises. Cela devra bien évidemment passer par une conduite du changement, dont on a aussi pu remarquer une évolution au fil des années.

Nous pouvons aussi dire que l'environnement conditionne grandement les choix que l'entreprise va faire et par conséquent les systèmes d'évaluation des performances. Un élément primordial qui va permettre aux entreprises de se différencier les unes des autres est le degré de cohérence entre le management, la stratégie de l'entreprise et la culture de l'organisation. Le Contrôle de Gestion lui sera le lien entre ces axes et entre les services de l'entreprise. Il permettra la diffusion de la stratégie et du management.

Finalement, ces trois facettes de l'entreprise : management, fonction Contrôle de Gestion et conduite de changement, ont évolué dans le même sens, vers une nouvelle vision du monde de l'entreprise.

PARTIE 3

-

LA MISE EN PLACE D'UNE HARMONISATION DES PRATIQUES CHEZ ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE

CHAPITRE 7 – PRESENTATION D'ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE

I. LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

A. Le réseau ARaymond

ARaymond est une entreprise familiale, créée à Grenoble, et dont le siège est toujours au centre-ville, au cœur du quartier Berriat. Cette entreprise fondée en 1865 par Albert-Pierre Raymond (tous les successeurs auront alors un prénom commençant par la lettre A pour perpétuer la tradition ARaymond et garder l'identité de l'entreprise), était à l'origine connue pour la production de boutons, notamment pour les gants, secteur florissant à Grenoble à cette époque. ARaymond a ensuite connu une très forte croissance avec l'invention du bouton pression, ce qui en a d'ailleurs fait sa renommée.

Aujourd'hui, le réseau ARaymond développe, fabrique et commercialise des solutions de fixation et d'assemblage depuis cinq générations. A ce jour, l'entreprise est l'un des leaders sur le marché de l'automobile et de nouveaux marchés se sont développés pour lesquels ARaymond fournit des solutions de fixation :

- **Truck** : Constructeurs et équipementiers poids lourds
- **Industrial** : Biens d'équipement, machines, luminaires, intégration électronique, emballage
- **Energies** : Installateurs photovoltaïques et panneaux solaires
- **Life** : Laboratoires, équipements médicaux (médicaments vétérinaires, dispositifs médicaux et emballage, identification et traçabilité animale)
- **Agriculture** : Horticulteurs, maraîchers, viticulteurs et fabricants de structures agricoles (support des cultures sous serre, palissage de la vigne, assemblage de serres)

Les trois expertises du réseau sont donc :

- **Clipping** : C'est le cœur de métier d'Araymond, qui propose alors des solutions de clipage, sans vis et écrous.
- **Bonding** : ARaymond propose aussi des solutions de collage.
- **Connecting** : Les Quick Connectors d'ARaymond permettent un raccordement efficace pour la circulation des fluides.

Il est toutefois important de préciser que le collage représente très peu en termes de chiffre d'affaires et de part de marché. ARaymond est principalement axé sur les clips et les quick connectors. Aussi, pour chaque type de fixation il existe bien sûr de nombreux modèles différents.

B. ARaymond Fluid Connection France

Nous allons ici nous concentrer plus particulièrement sur la filiale ARaymond Fluid Connection France, située à Grenoble dans la zone de Technisud. Cette filiale a été créée très récemment, au 1^{er} janvier 2018. Elle est en effet née de la scission des deux activités d'ARaymond France (clips et quick connectors) et de la fusion de la société Rayconnet International :

- **Rayconnect International** : société créée en 2006, dédiée à la conception, l'ingénierie et la commercialisation de raccords
- **L'activité raccord d'ARaymond France**, entité dédiée aux opérations (production, méthodes, industrialisation et maintenance) et à la qualité des raccords

A ce jour, ARaymond Fluid Connection France conçoit, produit et commercialise des connecteurs rapides et des solutions de transfert des fluides pour les marchés de l'automobile, des poids lourds et de l'industrie : ce sont les Quick Connectors.

II. LE MANAGEMENT D'ARAYMOND

A. Une vision à long-terme

ARaymond, entreprise familiale possède un mode de fonctionnement bien particulier, et le management en est par conséquent impacté. En effet, son statut d'entreprise familiale permet à chaque descendant d'envisager son développement sur le long terme, en dehors des exigences financières imposées par des investisseurs. La vision sur le long terme est alors davantage regardée que dans d'autres entreprises, où les dirigeants peuvent avoir un regard court-termiste sur leur entreprise, en y étant moins attaché personnellement.

En effet, ici ARaymond est vraiment perçu comme un héritage pour les nouvelles générations de la famille. Chaque dirigeant a innové à sa manière et selon l'époque dans laquelle il se

trouvait, avec les difficultés et opportunités de chacune. Cette vision à long terme est aussi encouragée par le fait que l'entreprise est indépendante financièrement, ce qui lui permet de capitaliser sur le long terme.

Les notions de continuité et d'indépendance de l'entreprise font partie des valeurs clés du réseau ARaymond. L'entreprise a de plus développé une structure collaborative. L'objectif est de permettre le partage de compétences, d'idées, d'expertises, à travers une structure souple, inter-fonctionnelle et adaptable en fonction des besoins. En encourageant l'initiative, le réseau ARaymond permet à chacun d'avoir un rôle « d'entrepreneur collaboratif ». Antoine Raymond, actuel dirigeant du réseau ARaymond est en effet très engagé en termes de management, et prône les concepts de « Servant Leadership » et « d'entreprise collaborative » qu'il a mis en place dans sa société.

Antoine Raymond donne une place très importante aux valeurs humaines, et est convaincu que la création de valeur et l'innovation passent par le bien-être de ses employés. Une vision sur le long-terme a donc été privilégiée pour la bonne conduite de la performance financière.

Il semble en effet difficile dans notre période d'avoir une vision à court-terme, au vu des incertitudes du contexte, des instabilités et nombreux changements qui peuvent intervenir dans nos entreprises. Cette vision à long-terme lui permet alors d'avoir les clés en main pour anticiper et affronter plus facilement d'éventuels obstacles. La stratégie du groupe est aujourd'hui développée jusqu'à 2030.

B. Une entreprise collaborative

ARaymond développe un réseau de collaboration ouvert dans lequel les personnes travaillent avec efficacité, agilité et bienveillance. Les différentes entreprises du réseau ARaymond sont en effet des entreprises interdépendantes, mais les valeurs du réseau restent communes à chacune.

La famille Raymond a donc cherché à développer un réseau collaboratif. Chaque entreprise est autonome, ce qui rend le management beaucoup moins rigide, et permet ainsi à chaque direction des entreprises du réseau d'être un minimum autonome dans ses décisions. Le management est alors beaucoup plus agile, et cela participe grandement, d'après Antoine Raymond à la bonne performance financière du groupe. Chaque entreprise est toutefois très bien organisée, pour permettre une prise de décision efficace.

Nous l'avons donc compris, les individus sont un élément clé du management d'ARaymond, qui s'engage vis-à-vis de chacun des collaborateurs. C'est un axe important de la stratégie du groupe qui affirme et a su prouver au fil des années que le bien-être peut totalement aider à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Le bien-être des collaborateurs et la bonne santé financière d'une entreprise ne sont pas opposés.

Nous avons vu précédemment la notion de travail collaboratif. Nous avons pu voir que cela permettait de motiver les collaborateurs, de renforcer la culture de l'entreprise et ainsi le sentiment d'appartenance. Tout ceci vient ensuite éliminer les causes de non-performance de l'entreprise.

Aussi, ARaymond Fluid Connection a mis en pratique cette idée de travail collaboratif récemment. En effet, l'usine a décidé de réaménager ses chaînes de production dès la création de la société en 2018 afin que ces dernières soient utilisées de manière plus efficiente et que la réactivité soit meilleure. Cette restructuration consistait à faire des lignes de production autonomes, pour améliorer la productivité de l'entreprise. Pour réaliser cela, les opérateurs et les régleurs ont donc gagné en autonomie.

Cette réorganisation est un lourd travail pour l'entreprise, afin que les personnes concernées acquièrent les compétences nécessaires. Chacun a compris les enjeux du projet, à travers des formations par exemple. Les opérationnels sont impliqués dans le processus de changement, ce qui a contribué à augmenter leur motivation. Cette réorganisation est en place dans l'entreprise mais n'est pas totalement finalisée, les collaborateurs n'étant pas encore complètement autonomes sur toutes les lignes de production.

Nous pouvons d'ailleurs voir la réelle efficacité au niveau de la performance financière d'ARaymond. En effet, ce travail collaboratif contribue grandement à motiver les employés au travail. Par conséquent le taux de turn-over est très bas. Nous avons vu précédemment qu'une forte rotation des employés pouvait être la cause d'une mauvaise performance de l'entreprise.

Nous avons aussi pu comprendre que les différentes générations de la famille sont particulièrement liées à l'entreprise, mais nous remarquons aussi un attachement marqué des employés envers le groupe.

ARaymond a donc décidé d'impliquer très fortement les collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise, pour que chacun se sente concerné, et prenne part, à sa manière, au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour cela, le groupe favorise l'esprit d'innovation et

d'initiative afin que chacun puisse être force de proposition en proposant de nouvelles idées et en encourageant leur créativité.

C. *Le Servant Leadership*

Pour cela, ARaymond a retenu le Servant Leadership comme son modèle de Leadership. Cette culture de management vise à faire des filiales du réseau de véritables entreprises collaboratives. Le modèle apparaît comme un axe de développement stratégique pour ARaymond Fluid Connection France tant dans sa durabilité que dans sa compétitivité future. L'idée centrale est de replacer l'humain au cœur du système en encourageant une écoute active pour stimuler le développement des personnes et renforcer la collaboration au sein d'ARaymond.

Chez ARaymond Fluid Connection France, le Servant Leadership s'applique à tous les employés, de la production aux fonctions support. Comme nous l'avons précisé dans la partie théorique sur le Servant Leadership, ce modèle implique le fait que le leader (donc les managers) est au service de son équipe, et non pas l'inverse. Les six piliers du Servant Leadership que nous allons voir ci-dessous sont par ailleurs accompagnés de la phrase « Ne vous demandez pas ce que vous pouvez faire pour votre manager, mais ce qu'il peut faire pour vous ».

Les six piliers sont donc :

- **Ecouter**
- **Prendre soin**
- **Dialogue**
- **Déléguer**
- **Encourager**
- **Confiance**

Le Servant Leadership chez ARaymond suppose plusieurs éléments. En effet, pour que ce modèle fonctionne, cela implique la connaissance des personnalités (de son équipe, pour un manager par exemple), les techniques d'écoute doivent aussi être connues de tous. En complément de ce Servant Leadership, le réseau ARaymond travaille sur le concept de communication non violente. Un grand nombre de collaborateurs ont par ailleurs reçu une formation sur ce type de communication.

Le bien-être de tous et l'autonomie des collaborateurs constituent alors les priorités du réseau ARaymond. Cela consiste à ce que chaque tâche prenne du sens, que chacun se sente utile dans son travail, pour que les collaborateurs se développent et s'épanouissent dans leur métier.

Par conséquent, le fait que chacun apprenne plus en développant son autonomie et sa créativité lui permet d'améliorer sa performance. Cette autonomie et créativité encouragées peut s'illustrer chez ARaymond par le fait que l'entreprise possède certes un service innovation, mais chaque collaborateur peut apporter ses idées sur la conception d'une pièce déjà existante ou non. Cela est aussi le cas pour l'amélioration continue des outils de production où les collaborateurs peuvent apporter leurs idées. Pour faciliter ce mécanisme, ARaymond France, une autre filiale du groupe, utilise IdeeClic qui est un outil favorisant la proposition d'idées. De plus, selon l'impact que ces dernières pourront avoir, le contributeur pourra bénéficier d'une rémunération particulière, en fonction du chiffre d'affaires que cette idée aura générer. Nous avons donc pu voir qu'ARaymond favorise grandement la prise d'initiative en encourageant la collaboration. Finalement, la performance globale de l'entreprise n'en est que positivement impactée.

Grâce au Servant Leadership et à la construction de cette entreprise collaborative, le bien-être des collaborateurs au travail a grandement évolué. En effet, en 2010, 60% des employés se disaient écoutés au travail par le manager. Ce chiffre a augmenté jusqu'à 80% en 2015, ce qui est une belle évolution, et qui montre la réelle efficacité de ces modèles.

D. Focus sur les entreprises familiales

Nous avons donc pu voir qu'ARaymond est une entreprise familiale et que nous sommes aujourd'hui à la cinquième génération. Nous allons ici nous focaliser davantage sur les entreprises familiales, qui nous le savons ont un management bien particulier. Cela nous aidera à voir en pratique l'incidence que peut avoir ce type de management sur la performance des entreprises.

Nous allons plus particulièrement nous concentrer sur les sociétés éponymes et familiales, comme cela est le cas pour le groupe ARaymond.

L'identité de l'entreprise est alors préservée au fil des générations mais seulement dans le cas où la descendance garde une place importante dans le contrôle de la société et dans la prise

des décisions sur la continuité de l'entreprise. Nous avons alors trois valeurs caractéristiques de ces groupes éponymes :

- **Tradition**
- **Continuité**
- **Performance**

Une des importantes forces qui a été remarquée pour les entreprises familiales est l'ancrage territorial. Cela leur permet en effet de créer une dynamique dans la région. Cela est toujours le cas pour le réseau ARaymond, originaire de Grenoble et qui a gardé son siège social au cœur du centre-ville. L'entreprise est alors reconnue dans la région grenobloise, ce qui crée une réelle attractivité et un certain attachement. Les sociétés obtiennent alors une relation particulière avec le territoire dans lequel elles sont situées.

Cela crée un sentiment d'appartenance plus fort de la part des collaborateurs mais aussi de la part des clients et des fournisseurs. Nous avons en outre vu que ce sentiment d'appartenance et cette culture d'entreprise participent grandement à l'amélioration de la performance économique des entreprises.

Plusieurs études²¹ ont pu démontrer que les entreprises familiales ont une meilleure performance économique que les entreprises classiques. Cela est expliqué par le fait qu'il n'y a pas de séparation entre les fonctions de propriété et de direction, ainsi qu'à une réduction des coûts d'agence. Les entreprises familiales travaillent aussi avec une vision sur le long terme, la succession de l'entreprise en bonne santé financière étant privilégiée.

III. LE CONTROLE DE GESTION CHEZ ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE

A. *Une fonction tournée vers l'Humain*

Nous allons ensuite dans cette partie, développer plus précisément le Contrôle de Gestion d'ARaymond Fluid Connection France, pour en voir les spécificités, au niveau de l'impact du management notamment.

Tout d'abord, nous avons vu dans les parties précédentes que le management d'ARaymond est assez spécifique et novateur. Le management est en effet plus souple que dans d'autres entreprises, la hiérarchie est présente mais peu marquée. Comme nous l'avons vu dans les

²¹ Jensen et Meckling (1976), Anderson et Reeb (2003), Allouche et al. (2008)

parties précédentes, le service Contrôle de Gestion doit suivre la stratégie définie par la direction de l'entreprise et doit aussi en contrepartie orienter l'entreprise pour qu'elle suive cette stratégie.

Cela est aussi le cas chez ARaymond, où nous savons que le réseau est centré sur les valeurs humaines ainsi que sur le bien-être de ses collaborateurs. Le service Contrôle de Gestion est, chez ARaymond, un réel support à la prise de décision. Ses conseils ne portent pas uniquement sur la notion de réduction des coûts mais sur une optimisation de la productivité et d'excellence opérationnelle. La performance est évidemment recherchée mais elle ne se fait pas au détriment du bien-être des collaborateurs. Il convient ici de parvenir à concilier les deux, ARaymond y est d'ailleurs parvenu, le bien-être de chacun est pris en compte lors de prises de décisions mais la performance financière reste un élément primordial de la stratégie de l'entreprise.

Le rôle du contrôleur de gestion est évidemment impacté, dans le sens où il ne lui sera pas demandé de faire en sorte de réduire les coûts au maximum. De même, au vu de la stratégie du réseau, le Contrôle de Gestion sera bien sûr présent lors de la prise de décisions importantes pour conseiller la hiérarchie. Toutefois, en lien avec le monde incertain et concurrentiel dans lequel nous nous trouvons, la Finance tend de plus en plus à être décisionnelle.

Nous avons alors ici une entreprise tournée à la fois vers l'Humain et la Finance, qui ne néglige aucune des deux parties. Le bien-être des employés rentre alors dans le processus décisionnel, mais la performance financière n'en est pas négligée pour autant.

B. Une fonction autonome et force de proposition

Une autre spécificité du Contrôle de Gestion chez ARaymond est le fait qu'il est très autonome dans son travail. Cela est bien évidemment lié au management de l'entreprise qui induit cela. Comme nous l'avons vu, le modèle utilisé par l'entreprise, le Servant Leadership, implique que soit laissée aux collaborateurs une grande autonomie. Deux valeurs clés de ce modèle sont en effet la confiance et le fait de déléguer.

Par conséquent, grâce à ce management, le Contrôle de Gestion chez ARaymond Fluid Connection France est force de proposition, il n'a pas seulement à suivre des directives. Grâce à cela, l'orientation de la fonction n'est pas définie, du moment qu'elle suit la stratégie de

l'entreprise. C'est ainsi que nous avons dans cette filiale du réseau ARaymond, un Contrôle de Gestion plutôt tourné vers l'opérationnel. Cette orientation a été encouragée et définie par la contrôleuse de gestion de cette filiale, qui a été ici force de proposition.

Aussi, le fait d'être plus proche des personnes de la production permet d'identifier les indicateurs réellement pertinents à mettre en place. La production sera en effet plus encline à indiquer les indicateurs dont elle a besoin, et ceux qu'elle aimerait avoir pour suivre l'activité de l'entreprise.

Ainsi, ce management permet d'avoir un Contrôle de Gestion plus autonome, et qui a l'opportunité de mettre plus de choses en place que dans une entreprise au management plus classique et hiérarchisé. Les personnes seront en effet d'autant plus réceptives si les indicateurs ont été élaborés en collaboration avec eux, pour répondre précisément à leurs besoins et demandes. Une bonne compréhension et communication sont les clés d'une bonne collaboration dans l'entreprise.

CHAPITRE 8 – UN PROJET D’HARMONISATION DES PRATIQUES DES SERVICES FINANCIERS

I. LA SITUATION ACTUELLE

A. Une entité récente

ARaymond, de par sa forte croissance au fil des années, comporte aujourd’hui plusieurs filiales. Cependant, malgré une consolidation faite au niveau du groupe, chaque filiale fonctionne de manière indépendante. Les services sont bien séparés et les méthodes de travail sont aussi différentes.

Comme nous avons pu l’observer, ARaymond possède un management souple. Cette spécificité de management ainsi que la hiérarchie peu marquée dans l’entreprise encourage les collaborateurs d’ARaymond à être autonomes dans leur travail et les pousse à être force de proposition. L’entité ARaymond Fluid Connection France, créée très récemment est donc toujours en pleine évolution en termes d’organisation. Nous pouvons aussi observer, en étudiant plus profondément le fonctionnement de l’entreprise, que les différentes entités du réseau sont très indépendantes dans leur fonctionnement.

B. Une harmonisation déjà en place

Concernant les services financiers, le groupe qui travaille chaque mois sur la consolidation des données financières de chaque filiale, exige de ses collaborateurs certains documents que tous doivent fournir sous le même format. Nous pouvons alors affirmer qu’une harmonisation est déjà effective de ce côté-là.

Cette harmonisation est en effet principalement faite grâce au logiciel de Business Intelligence BOARD²². Chaque mois, les services financiers doivent remplir des tableaux de bord présents sous ce logiciel, les données sont principalement chargées depuis SAP, mais certains ajustements sont à effectuer manuellement. Le P&L est par exemple à charger tous les mois sous BOARD. Le logiciel est commun à toutes les entités du réseau qui doivent remplir les données à chaque deadline. Nous avons ainsi de ce côté une harmonisation déjà mise en place, la consolidation des différentes entités du réseau est par conséquent grandement facilitée.

²² Développé en interne par ARaymond

C. Mais une harmonisation non complète qui peut être améliorée

Cependant, certaines choses ne sont pas encore cadrées et les services des différentes entités ne travaillent pas encore en commun. Nous savons que le service Contrôle de Gestion d'une entreprise, et plus globalement le service financier, est un service clé de la stratégie et de la performance de l'entreprise.

Nous pouvons aussi affirmer que la fonction Contrôle de Gestion est aujourd'hui au centre du fonctionnement de l'entreprise, étant en lien avec toutes les fonctions de la société. Les entreprises se livrent de plus aujourd'hui à une concurrence agressive, notamment dans le secteur automobile, dont fait partie le réseau ARaymond. Les entreprises se doivent donc d'améliorer leur performance, en s'appuyant sur le service financier qui lui permet de mettre en exergue des problèmes de gestion, de coût mais aussi plus globalement d'organisation.

Nous pouvons alors dire qu'une fonction Contrôle de Gestion faiblement efficace sera un frein à la bonne performance de l'entreprise. Par conséquent, une entreprise a tout à gagner à avoir un service financier performant pour avoir une bonne organisation. Cette efficacité peut passer à travers différents outils, mais nous nous concentrerons ici davantage sur l'organisation de la fonction.

En appliquant ce questionnement à l'entreprise ARaymond, nous pouvons parler de l'organisation des différentes entités par rapport au positionnement du groupe dans sa globalité. En effet, nous avons pu remarquer que les travaux des entités ne sont pas forcément harmonisés. Ainsi, chaque service a ses propres pratiques, mais les problèmes rencontrés peuvent être les mêmes. Nous pouvons alors penser qu'une meilleure organisation et communication entre les entités du réseau ARaymond permettrait de centraliser les difficultés rencontrées et d'éviter de perdre du temps sur la création de nouveaux outils de travail lorsque ceux-ci existent déjà chez une autre filiale.

Nous pouvons ensuite affirmer qu'une fonction Contrôle de Gestion dont les outils et processus sont cadrés et efficaces aura alors un temps plus long pour procéder à l'analyse de ses résultats, à la proposition de solutions et donc à l'amélioration de la performance.

L'organisation de l'entité et son mode de management sont ainsi bien évidemment très importants. Nous avons aussi autour de cette fonction une dimension autour des systèmes d'information. En effet, la fonction Contrôle de Gestion travaille énormément à l'aide de tableaux de bords, notamment avec Excel.

De plus, nous savons que les reportings restitués au groupe sont identiques pour chaque filiale, comme nous l'avons vu, avec le logiciel BOARD. Cependant, ceux utiles seulement pour analyser la performance de chaque entité ne sont pas communiqués. Il semblerait donc judicieux d'harmoniser les pratiques et partager ainsi certains tableaux de bord de chaque entité afin de garder les meilleures pratiques de chacune. Cela permettrait alors d'obtenir des outils les plus pertinents possibles. Aussi, cela pourrait nous permettre de trouver plus facilement la solution à un problème, en partageant nos meilleures pratiques et d'ainsi gagner en efficacité. Ce temps permettrait alors de se concentrer sur d'autres tâches, et de mettre de nouvelles choses en place dans l'entreprise.

Nous pouvons aussi parler de deux types d'harmonisations différentes :

- **L'harmonisation forcée** : celle exigée par le Groupe
- **L'harmonisation proposée** par les collaborateurs eux-mêmes

Comme nous l'avons déjà précisé, certains reportings sont exigés par le groupe et l'harmonisation est ainsi forcée. Les contrôleurs de gestion ont en effet un support cadre pour partager les différents rapports financiers, via BOARD.

II. LA MISE EN PLACE D'UN PROJET DE PARTAGE DES MEILLEURES PRATIQUES

A. *Présentation du projet*

ARaymond possédant un management très collaboratif, l'harmonisation est aussi proposée par les membres de l'entreprise. Ainsi, cette année, un groupe de travail réfléchit à un projet d'harmonisation des pratiques au sein des services financiers (Contrôle de Gestion et Comptabilité). En effet, une réflexion est en cours pour trouver la meilleure méthode de partage des procédures et des meilleures pratiques dans les différentes entités du groupe. Nous allons donc développer dans cette partie le déroulement du projet dans l'entreprise, à travers les différentes étapes d'avancement.

Pour commencer, les équipes Finance et Comptabilité des entités des sites de Technisud et de Saint-Egrève se sont retrouvées en Septembre 2019 afin de passer la journée ensemble et pour travailler sur des projets. L'enjeu était de créer de la cohésion au sein des équipes mais aussi d'identifier des points bloquants dans le travail de chacun.

A l'issue de cette journée, nous avons alors pu identifier quatre thèmes différents sur lesquels nous allions pouvoir travailler :

- La clôture mensuelle
- La clôture annuelle et le travail lié aux Commissaires aux Comptes
- La communication entre les services
- L'harmonisation entre les services

Nous étions une vingtaine lors de cette journée et nous nous sommes ainsi séparés entre les différentes thématiques. L'enjeu était alors de travailler pour une durée d'un an sur ces axes de travail pour ensuite mettre en place de nouvelles choses et présenter nos résultats lors de la prochaine journée, qui devrait avoir lieu en Septembre 2020.

B. Le déroulé du projet

Je fais aujourd'hui partie du groupe de projet concernant l'amélioration de l'harmonisation entre les différents services : entre le Contrôle de Gestion et la Comptabilité mais aussi entre les services Contrôle de Gestion des différentes entités. Nous avons décidé de lancer ce projet pour plusieurs raisons. En effet, nous avons remarqué, chacun dans nos fonctions respectives que nous perdions du temps sur de nombreux problèmes tous les mois, auxquels d'autres personnes pouvaient aussi être confrontés. Cette harmonisation et le fait de partager nos pratiques nous permettaient alors d'améliorer cela et d'ainsi gagner un temps non négligeable.

Aussi, au sein des services financiers, nous travaillons chaque mois autour de deadlines, surtout concernant la clôture des comptes. Les services Comptabilité et Contrôle de Gestion sont ici étroitement liés, puisque que chacun doit attendre que l'autre finisse ses tâches pour avancer. Le fait d'harmoniser nous permettait aussi de mettre en place un planning où chacun pouvait placer ses congés. Ainsi, pour chaque date importante nous allons pouvoir savoir à qui nous adresser rapidement, et si nous devons être absent nous pouvons en amont identifier une personne à qui nous allons pouvoir déléguer. Ce projet permettrait alors de sécuriser la clôture, de la fluidifier et de s'assurer que chaque tâche à effectuer soit bien couverte.

Pour commencer sur ce projet, nous avons décidé de nous focaliser cette année sur l'axe de travail « Le partage des meilleures pratiques ». Cela permettrait alors à chaque collaborateur des services de partager ses meilleures pratiques de travail pour aider les autres services, leur

faire découvrir de meilleures façons de travailler et de gagner du temps. Grâce à ce gain, le collaborateur aurait alors plus de temps pour travailler sur ses tâches et cela lui permettrait de faire plus d'analyses par exemple. Ainsi, les flux d'activités seront moins tendus et il pourra mettre en place de nouveaux projets. Cette optimisation améliorerait aussi le bien-être des personnes, qui verront ainsi une partie de leur temps dégagés et seront par conséquent moins soumises au stress.

Nous avons décidé d'orienter notre première phase de travail sur le partage des procédures. En effet, les fonctions financières et plus particulièrement le service Contrôle de Gestion sont des fonctions avec beaucoup de procédures écrites, par exemple sur les différentes étapes de la clôture mensuelle ou de l'explication de l'élaboration des tableaux de bord.

Ces procédures doivent être mises à jour de manière très régulière. Cela peut toutefois être perçu comme une tâche rébarbative, mais cela permet sur le long terme un véritable gain de temps, notamment quand de nouvelles personnes arrivent dans le service ou lors de changement de collaborateurs. En effet, la prise de poste sera facilitée. Aussi, certaines tâches du Contrôle de Gestion n'étant réalisées qu'une fois par an, cela permettra de ne pas oublier les étapes à effectuer, et d'ainsi gagner un temps non négligeable.

Pour cela, nous avons décidé de partager ces procédures sur une plateforme collaborative utilisée par le réseau ARaymond : Share. Cette plateforme permet de partager des informations et des documents aux personnes que nous souhaitons.

Plusieurs étapes ont été nécessaires pour mener à bien ce projet. Pour la méthode de travail, nous partageons nos idées lors de réunions et nous travaillons ensuite sur ce projet entre chaque rencontre.

1. **Constitution du groupe de travail** : Le but de cette étape était qu'une personne de chaque service soit présente, pour pouvoir représenter toutes les personnes du groupe de projet.
2. **Réflexion sur le moyen de partage** : Ici l'outil Share nous a semblé le plus propice, en nous permettant de définir des niveaux de confidentialité.
3. **Définition des modalités de mises à jour** : Il convient ici de définir comment mettre à jour les documents des procédures, et qui peut faire ces modifications.
4. **Choix des procédures** : Cette étape consistait à choisir les procédures que nous allions partager, celles pouvant être utiles aux autres services. Un travail de tri des doublons a donc dû être fait.

- 5. Constitution du groupe Share** : L’outil de partage nous permet de créer un groupe fermé pour que seules les personnes concernées aient accès au groupe.
- 6. Présentation du travail** : Il convient ensuite à la fin de l’élaboration de cet outil, de le présenter à l’ensemble des équipes Finance et Comptabilité : comment l’utiliser et en quoi il peut nous aider.

Nous sommes aujourd’hui situés à la fin de l’étape 4 du choix des procédures. En effet, les circonstances de ce début d’année 2020 ont fait retarder le projet.

III. AVANTAGES ET LIMITES DE CETTE HARMONISATION

Nous allons ensuite dans cette partie développer les avantages que peut apporter ce projet de partage des meilleures pratiques, et plus globalement de l’harmonisation des pratiques au sein des services financiers des sites de Saint-Egrève et de Technisud du groupe ARaymond. Nous verrons ensuite les limites auxquelles peut se confronter la mise en place de ce projet.

A. *Les avantages*

Tout d’abord, nous pouvons affirmer le fait que cette harmonisation permettrait de simplifier les processus, notamment au niveau de la consolidation mais aussi en amont. En effet, si des supports et des méthodes de travail sont établis, les différents Reportings établis en seront grandement facilités. De la même manière et conjointement au fait de simplifier les travaux, cette harmonisation permettrait de gagner énormément de temps.

Nous pouvons expliquer cela par le fait que les services Contrôle de Gestion des différentes entités pourront partager leurs manières d’élaborer des tableaux de bord. Un grand nombre de reportings sont les mêmes selon les entités, mais la manière de la construire peut être différente. Aussi, le Contrôle de Gestion extrait un grand nombre de données. Les collaborateurs nous demandent souvent des informations, et nous devons trouver un moyen d’extraire les données nécessaires, souvent via SAP. Le fait de partager nos procédures pourrait permettre de gagner un temps non négligeable sur la recherche de ces données financières.

Ce travail de partage des pratiques permettrait aussi d'identifier dans chaque service les tâches critiques, celles qui posent le plus de problèmes et celles qui nécessitent le plus de temps. Ainsi, en identifiant ces tâches, les personnes des différentes entités et services peuvent s'aider, se partager ses meilleures pratiques, pour ensuite améliorer le quotidien de chacun au travail.

En outre, chez ARaymond, le service Comptabilité est commun à toutes les entités, il n'existe pas de service comptable différent pour chaque entité. Nous parlons ici de Services Partagés. Cette harmonisation serait alors ici un gain de temps très important pour les fonctions comptables, qui n'auraient plus à traiter les spécificités de chaque entité. Les services comptables, en se dégageant du temps sur les tâches répétitives du quotidien auraient alors plus de temps à accorder pour améliorer la vie et la performance des services concernés par le projet : le Contrôle de Gestion et la Comptabilité.

Aussi, un autre axe important au sujet de l'harmonisation des processus est concernant le travail annuel des Commissaires aux Comptes. En effet, cela leur faciliterait aussi la tâche d'avoir des outils de reportings similaires selon les entités. Les Commissaires aux Comptes gagneraient ainsi un temps important, et par conséquent, cela leur permettrait de moins solliciter les collaborateurs d'ARaymond, qui gagneraient eux-mêmes en disponibilité. Le travail des Commissaires aux Comptes dans l'entreprise serait alors perçu comme moins lourd pour les fonctions en lien avec eux.

B. La conduite du changement

Cependant, cette harmonisation reste un sujet difficile, comme tous les sujets touchants à l'humain. Cette harmonisation passant obligatoirement par la collaboration des employés et leur volonté de partager leur projet, nous risquons donc de nous confronter à une résistance au changement.

Nous avons vu dans les parties théoriques et plus particulièrement la Partie 2 que la conduite du changement est un élément très important dans le management des entreprises. Nous avons aussi pu voir que cette conduite du changement a évolué en suivant l'orientation du management qui est devenu lui aussi plus souple. La conduite du changement chez ARaymond est donc à l'image de sa stratégie globale : accompagner les collaborateurs, les faire adhérer aux nouveaux projets et changements, tout en les laissant autonomes pour que tout se passe au mieux.

Comme nous avons pu le voir avec ce projet d'amélioration des fonctions financières, le changement a ici été initié par les collaborateurs eux-mêmes, qui ont décidé de prendre du temps sur leur travail actuel pour améliorer sur le long terme leur manière de travailler et leurs fonctions actuelles. En plus de voir cette amélioration au sein de leurs missions, nous connaissons l'impact des fonctions financières sur la performance globale de l'entreprise. Ce projet d'amélioration des services financiers vise donc à améliorer sur le long terme la vie et la performance des différentes entités de la société.

Cependant, malgré ce management encourageant l'initiative de chacun ainsi qu'une conduite du changement plus souple et encouragée par l'entreprise, le changement reste difficile à mettre en place, même dans ce style d'entreprise. En effet, nous savons ici que ce projet était initié par les collaborateurs eux-mêmes, mais principalement par les managers des différents services. Il a déjà semblé difficile au début de motiver les équipes à participer à cette journée (la journée de Septembre 2019). Pour certains collaborateurs, cette journée était plutôt perçue comme une perte de temps, et qui impliquait de travailler plus les jours suivants pour rattraper le retard. Toutefois, au terme de cette journée, nous avons pu voir un réel engouement et chacun a apprécié travailler au contact d'autres personnes, de voir des perceptions différentes du métier, et surtout de passer du temps ensemble, dans un autre cadre que celui des locaux de l'entreprise.

Toutefois, après cette journée, le but était de travailler durant une année sur les thèmes bloquants qui avaient été évoqués au cours de cette journée. Après plusieurs mois, nous pouvons cependant constater qu'un seul projet parmi les quatre a été commencé, alors même que les différents thèmes ont été identifiés par chacun dans le but d'améliorer notre quotidien. Nous pouvons alors remarquer que malgré des dispositions mises en place dans l'entreprise, un management souple permettant la prise d'initiatives et l'autonomie de chacun, il restera toujours des personnes réfractaires au changement, même si ce dernier vise à améliorer notre travail.

Pour conclure cette partie pratique sur l'entité ARaymond Fluid Connection France, nous avons pu voir l'application réelle d'un management souple et plus particulièrement du modèle de Servant Leadership. Cela a donc permis d'améliorer le bien-être au travail, et la mise en place de projets pour améliorer la performance de l'entreprise.

Ce management permet aussi au service Contrôle de Gestion d'être plus autonome dans son travail même si nous voyons qu'il doit suivre la stratégie de l'entreprise. L'autonomie qui lui est laissée lui permet d'être force de proposition, d'orienter sa façon de travailler. Cela l'aide aussi à mettre de nouvelles choses en place, toujours dans le but d'améliorer la vie et la performance de l'entreprise. Ces dispositifs et indicateurs mis en place n'auraient pas forcément pu l'être dans une entreprise ordinaire, où l'esprit d'initiative est moins encouragé.

Nous avons aussi pu voir que ce management aide à la construction de projets, par la volonté même des collaborateurs, sans obligation de la hiérarchie. Cependant, comme tout changement, cela peut rester difficile à mettre en place.

CONCLUSION

Pour rappel, l'enjeu de ce mémoire était de répondre à la problématique suivante :
« *Quel est l'impact du management sur la fonction Contrôle de Gestion d'une entreprise ?* ».

Au travers des trois parties, nous avons déroulé un développement afin d'y répondre. Pour cela, nous avons vu qu'il existait de nombreux types de management différents selon les entreprises et qu'il y a eu une évolution conséquente au fil des années. Nous avons démontré que le management influence les performances de l'entreprise et qu'un management humain (avec par exemple l'application du Servant Leadership) aide à la réduction des causes de non-performances.

En plus d'influencer la performance économique et financière de l'entreprise, le management a un impact direct sur la fonction Contrôle de Gestion de l'organisation. Cette dernière va en effet devoir suivre la stratégie de l'entreprise et donc son management, en adaptant sa manière de travailler. Cela va se remarquer au travers de méthodes et outils que le management aidera à développer, tels que le travail collaboratif et la création de communautés de partage, qui aideront à l'amélioration continue des fonctions. Ces outils permettront aussi aux collaborateurs de développer leur esprit d'innovation et d'avoir une force de proposition plus importante. Cela sera remarqué aussi pour les contrôleurs de gestion qui seront alors plus autonomes dans leur travail, ce qui leur permettra de s'améliorer plus facilement et de développer de nouvelles pratiques dans l'entreprise, afin d'en améliorer la performance.

Nous avons aussi remarqué que pour tous les types de management, la conduite du changement est aussi importante que difficile, même si elle peut être facilitée dans une entreprise au management plus souple.

L'application à ARaymond Fluid Connection France nous a montré que ce management souple et collaboratif aide à augmenter le bien-être de chacun au travail, ainsi qu'à la mise en place de projets qui visent à améliorer les méthodes de travail, mais aussi la performance de l'entreprise.

Le Contrôle de Gestion d'ARaymond est par conséquent différent de celui des autres entreprises sur plusieurs points. Comme nous avons pu le voir, il est beaucoup plus tourné vers les collaborateurs, il est en contact avec eux pour identifier leurs attentes et besoins, et les implique donc dans son travail. En échange, le contrôleur de gestion est aussi au cœur de l'entreprise en faisant partie du plan d'excellence opérationnelle, ce qui lui permet d'identifier plus facilement ce qu'il peut mettre en place pour améliorer la vie et la performance de

l'entreprise. Il a ainsi beaucoup plus un rôle de conseiller que de technicien. Aussi, il est très autonome dans ses tâches, ce qui lui permet d'être force de proposition, et de mettre en place des projets, comme nous l'avons vu avec le projet d'harmonisation des services financiers et de partage des meilleures pratiques.

Enfin, nous pouvons affirmer qu'il semble alors plus judicieux pour nos entreprises actuelles de se tourner vers un type de management plus souple, qui augmentera le bien-être des collaborateurs et ne pénalisera pas la performance de l'entreprise. L'enjeu est de réussir à concilier les deux, même si cela peut sembler de plus en plus compliqué, au vue de l'incertitude de notre environnement.

Nous pouvons alors conclure sur la phrase d'Antoine Raymond, président du réseau ARaymond « *On peut être dans le bien-être et dans la performance* ».

BIBLIOGRAPHIE

AUTISSIER, David & al. De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*. 2015/2, n°10, pp. 37-44

BELET, Daniel. Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*. 2013/1, volume 30, pp. 15-33

BOLLECKER, Marc. La recherche sur les contrôleurs de gestion : état de l'art et perspectives. *Comptabilité – Contrôle – Audit*. 2007/1, tome 13, pp. 87-106

BOLLECKER, Marc & NIGLIS, Patricia. L'adhésion des responsables opérationnels aux systèmes de contrôle : une étude du rôle des contrôleurs de gestion. *Comptabilité – Contrôle – Audit*. 2009/1, tome 15, pp. 133-157

BOUQUIN, Henri. *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France, 2011. 128 p.

DENERVAUD, Isabelle & al. L'innovation collaborative dans tous ses états. L'expansion Management Review. 2010/3, n°138, pp. 110-119

ENNAJEM, Cécile. La construction de nouvelles relations entre contrôleur de gestion et managers opérationnels dans le contexte d'un contrôle de gestion décentralisé. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2019/1, n°130, pp. 109-144

FORNERINO, Marianela & al. La satisfaction des managers vis-à-vis du contrôle de gestion et leur performance managériale. *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 2010/3, tome 16, pp. 101-126

FRIMOUSSE, Soufyane & PERETTI, Jean-Marie. Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*. 2019/3, n°25, pp. 99-129

GARDEL, Michel. Organisation du travail et management interculturel. *Géoéconomie*. 2016/5, n°82, pp. 155-171

GARDERE, Elizabeth & al. Le « collaboratif » dans les organisations : une question de communication. *Communication & Organisation*. 2019/1, n°55, pp. 9-22

GODENER, Armelle & FORNERINO, Marianela. Participation du manager au contrôle de gestion et performance managériale, une nouvelle approche. *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 2017/2, tome 23, pp. 85-110

IMHOFF, Camille. L'animation de communauté sur le réseau social d'entreprise : injonction à la collaboration et invisibilisation de la coordination. *Communication & Organisation*. 2019/1, n°55, pp. 91-104

KHACHLOUF, Nada & al. L'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance adaptative des salariés. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2019/5, n°134, pp. 225-258

LALOUX, Frédéric. *Reinventing Organizations*. Les Editions Diatino, 2017. 167 p.

LAMBERT, Caroline & SPONEM, Samuel. La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie. *Comptabilité – Contrôle – Audit*. 2009/2, tome 15, pp. 113-144

LENHARDT, Vincent. *Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building*. INSEP Editions, 1993. 302 p.

LEMIEUX, Nathalie & BEAUREGARD, Maude. Parallèles entre l'évolution des pratiques de gestion du changement et le changement agile. *Question(s) de management*. 2015/2, n°10, pp. 65-76

MARSAN, Christine. *Réussir le changement : Comment sortir des blocages individuels et collectifs*. De Boeck Supérieur, 2008. 296p.

SILVA, François & BEN ALI, Anis. Emergence du travail collaboratif : Nouvelles formes d'Organisation du Travail. *Management & Avenir*. 2010/6, n°36, pp. 340-365

THEVENET, Maurice. Finance et management : Domination ou soumission. *Revue Française de Gestion*. 2009/8-9, n°198-199, pp. 173-192

SITOGRAPHIE

BLOEME, Marie. VUCA, qui es-tu ? *Culture – Formations* [en ligne]. 2019. Disponible sur <<https://culture-formations.fr/vuca-definition/>>

BPI France. *Site de la BPI : Comment pratiquer le management collaboratif ?* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651>> (Consulté en mai 2020)

Centre de Ressources en Economie Gestion. *Site CREG – Académie de Versailles : La gestion du changement dans l'entreprise* [en ligne]. Disponible sur <<https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>> (Consulté en mai 2020)

CORDELIER Benoit & MONTAGNAC-MARIE, Hélène. Conduire le changement organisationnel. *Communication & Organisation* [en ligne]. 2008. Disponible sur <<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/411#authors>> (Consulté en avril 2020)

Manager Go. *Site de Manager Go : Dossier Conduite du changement : Comment piloter le changement ?* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>> (Consulté en mai 2020)

PESQUEUX, Yvon. Un modèle organisationnel du changement ? *Communication & Organisation* [en ligne]. 2008. Disponible sur <<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/490>> (Consulté en mai 2020)

RICHARD, Claire. Histoire du management : « L'efficacité devient une fin en soi ». *L'Obs* [en ligne]. 2016. Disponible sur <<https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-le-grand-entretien/20160117.RUE1940/histoire-du-management-l-efficacite-devient-une-fin-en-soi.html>> (Consulté en avril 2020)

RSM Global. *Site RSM Global : Contrôle de gestion : diagnostic et pilotage de la performance* [en ligne]. Disponible sur <<https://www.rsm.global/france/fr/services/contrôle-de-gestion-diagnostic-et-pilotage-de-la-performance>> (Consulté en mai 2020)

WOLTON, Dominique. Pourquoi la communication des entreprises est devenue inaudible. *Le Monde* [en ligne]. 2012. Disponible sur <https://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/19/9-10-pourquoi-la-communication-des-entreprises-est-devenue-inaudible_1792649_3234.html> (Consulté en avril 2020)

GLOSSAIRE

Management : Ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, afin d'obtenir une performance satisfaisante.

<https://hem.ac.ma/fr/gestion-etou-management>

Contrôle de Gestion : Système de pilotage mis en œuvre dans une société avec pour objectif d'optimiser les performances des services, et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Controle-gestion-245433.htm>

Gains de productivité : Amélioration de l'efficacité des facteurs de production durant une période donnée <https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/1054-definition-gain-de-productivite>

Enveloppe culturelle : Ensemble d'éléments qui composent son identité, son esprit, ses valeurs, son fonctionnement. <https://www.roberthalf.fr/blog/les-4-grands-elements-de-la-culture-dentreprise>

Servant Leadership : Conception du leadership suivant laquelle un leader est au service de son équipe.

Travail collaboratif : Coopération entre les membres d'une équipe afin d'atteindre un but commun. <http://www.travail-collaboratif.info/?DefinitionTravailCollaboratif.fr>

Intelligence collective : C'est l'intelligence des équipes de travail, les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres. <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/l-intelligence-collective-reunir-les-forces-en-entreprise-pour-plus-de-bien-etre-et-de-performance>

Conduite du changement : Ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement.

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Exemple de typologies de contrôleurs de gestion – M.Fornerino,
J.Deglaine et A.Godener

Annexe 2 : Les 5 paradigmes de la conduite du changement - D.Autissier

Annexe 3 : La conduite du changement instrumental – D.Autissier & J-M.
Moutot

Annexe 4 : Modèle de changement agile – D.Autissier & J-M. Moutot

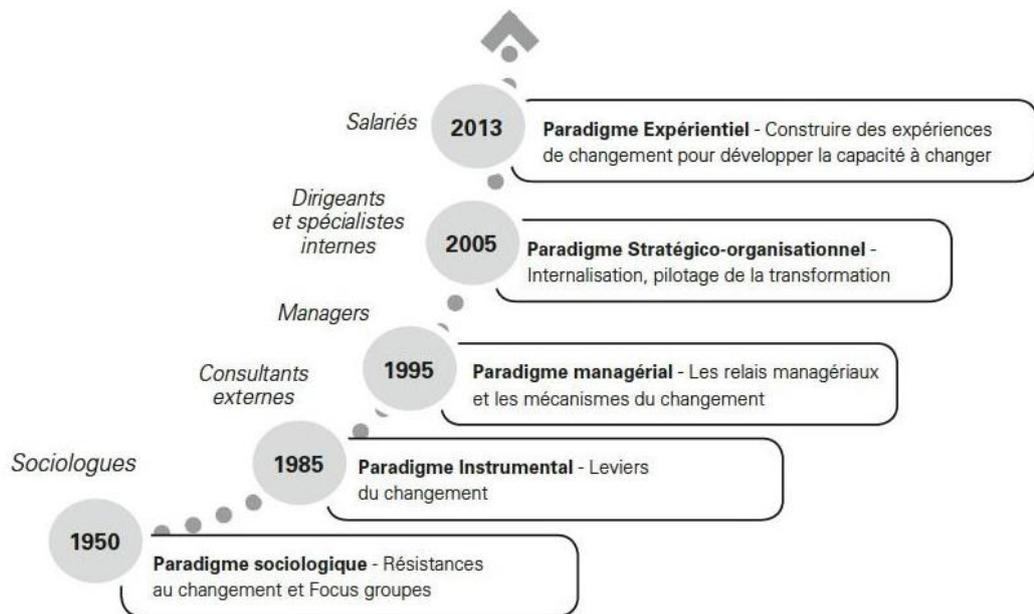
Annexe 5 : Ordre du jour de la première réunion du projet de partage des
meilleures pratiques

Annexe 6 : Ordre du jour de la deuxième réunion du projet de partage des
meilleures pratiques

ANNEXE 1 : EXEMPLE DE TYPOLOGIES DE CONTROLEURS DE GESTION –
 M.FORNERINO, J.DEGLAINE ET A.GODENER

Missions	Contrôleur de gestion - technicien	Contrôleur de gestion - conseiller
Définition du système de gestion et contrôle du respect des procédures	X	X
Adaptation des outils de gestion aux besoins des opérationnels	X	X
Traitement des données budgétaires	X	X
Conseil opérationnel		X
Conseil stratégique		X

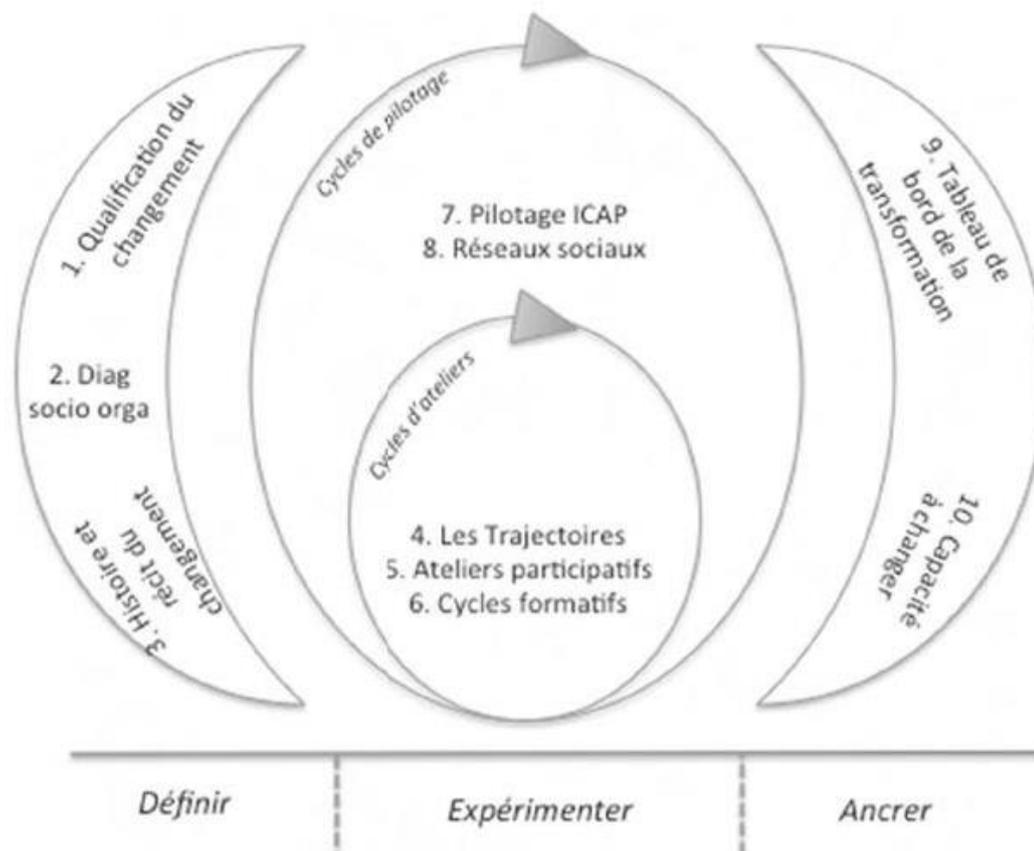
ANNEXE 2 : LES 5 PARADIGMES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT -
 D.AUTISSIER



ANNEXE 3 : LA CONDUITE DU CHANGEMENT INSTRUMENTAL — D.AUTISSIER & J-M. MOUTOT

Diagnostic	Leviers	Pilotage
Cadrage <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des populations • Cartographie des changements • Cartographie des risques • Stratégie de changement 	Communication <ul style="list-style-type: none"> • Positionnement et éléments de langage • Plan de communication 	Mesure <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des risques • Baromètre du changement • Suivi des indicateurs projet et métiers
Psycho-sociaux <ul style="list-style-type: none"> • Identification des résistances • Cartographie des acteurs clés • Marguerite sociologique 	Formation <ul style="list-style-type: none"> • Plan de formation • Organisation et logistique 	Ancrage <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Pérennisation • Plan de Capitalisation
Impacts <ul style="list-style-type: none"> • Analyse quantitative • Analyse qualitative • Plan de transition 	Accompagnement <ul style="list-style-type: none"> • Le plan d'accompagnement • Les réseaux de correspondants 	

ANNEXE 4 : MODELE DE CHANGEMENT AGILE – D.AUTISSIER & J-M. MOUTOT



ANNEXE 5 : ORDRE DU JOUR DE LA PREMIERE REUNION DU PROJET DE PARTAGE DES MEILLEURES PRATIQUES

Ordre du jour – Partage des Best Practices

Date : 26/11/2019 à 9h30

Participants :

- Cécile
- Jessica
- Elvira
- Elodie GOURBIER
- Lucie DONGUY

Objectifs de la réunion :

- Prioriser les thèmes et lancer un sujet

Tâches :

- Réfléchir sur les sujets
- Faire le point sur les pratiques déjà en place
- Prioriser les projets
- Fixer des deadlines
- Nommer des pilotes
- Lancer un sujet

Sujets :

- Les bonnes pratiques liées à la clôture mensuelle
- Organiser en amont les travaux de clôture et remonter les points bloquants
- **Création de communautés**
- Organisation managériale pour dégager du temps, mise en place de personnes pour seconder
- Communication Raynet/Raygroup
- **Harmonisation entre les sociétés**

ANNEXE 6 : ORDRE DU JOUR DE LA DEUXIEME REUNION DU PROJET DE PARTAGE DES MEILLEURES PRATIQUES

Ordre du jour – Partage des Best Practices

Date : 07/02/2020 à 9h30

Participants :

- Jessica
- Elvira
- Elodie GOURBIER
- Cécile
- Lucie DONGUY

Objectifs de la réunion :

- Lancer le groupe Share
- Mettre en place le fichier Back-up Controlling/Compta

Tâches :

- Faire le point sur nos procédures respectives
- Trouver un format pour les nouvelles procédures
- Réfléchir à un groupe de contrôle des procédures
- Lancer le groupe Share
- Trouver un emplacement pour le fichier de Back-up
- Formaliser la mise à jour du fichier Back-up
- Préparer une communication

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT.....	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1 : - L'INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE.....	9
CHAPITRE 1 – L'HISTOIRE DU MANAGEMENT	10
I. Les débuts du management.....	10
II. Une prise de conscience	11
III. Vers un management plus humain	12
CHAPITRE 2 – LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	15
I. Les enjeux du management.....	15
A. Un monde d'incertitude.....	15
B. Un management en changement	16
II. L'enveloppe culturelle.....	17
III. Les différents types de culture.....	18
IV. La vision opale.....	20
V. Le servant leadership.....	21
A. Présentation du Servant Leadership.....	21
B. Le fonctionnement du Servant Leadership	23
C. Les freins à la mise en place du Servant Leadership.....	24
CHAPITRE 3 – L'INFLUENCE DU MANAGEMENT SUR L'ENTREPRISE.....	26
I. L'identification des causes de non-performance.....	26
II. Mise en application du servant leadership.....	28
III. Le servant leadership pour améliorer la performance des entreprises.....	28
PARTIE 2 - L'AMELIORATION CONTINUE DU CONTROLE DE GESTION PUSSEE PAR LE MANAGEMENT.....	30
CHAPITRE 4 – DE NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL.....	31
I. Le travail collaboratif au service du Contrôle de Gestion	31
A. La communication et le partage d'information	32
B. Le partage d'outils et de procédures	33
C. De nouveaux apprentissages.....	33
II. La création de communautés	35
III. Le déploiement de l'autonomie.....	37
CHAPITRE 5 – UNE EVOLUTION DU METIER DE CONTROLEUR DE GESTION	40
I. Rappel du métier de contrôleur de gestion.....	40
II. Une dimension extra-financière	41
III. Contrôle de Gestion et création de valeur.....	43
CHAPITRE 6 – LA CONDUITE DU CHANGEMENT	45
I. Introduction au changement	45
II. Vers un changement agile.....	46
PARTIE 3 - LA MISE EN PLACE D'UNE HARMONISATION DES PRATIQUES CHEZ ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE.....	50
CHAPITRE 7 – PRESENTATION D'ARAYMOND FLUID CONNECTION FRANCE	51

I.	La présentation de l'entreprise.....	51
A.	Le réseau ARaymond.....	51
B.	ARaymond Fluid Connection France.....	52
II.	Le management d'ARaymond.....	52
A.	Une vision à long-terme.....	52
B.	Une entreprise collaborative.....	53
C.	Le Servant Leadership.....	55
D.	Focus sur les entreprises familiales.....	56
III.	Le Contrôle de Gestion chez ARaymond Fluid Connection France.....	57
A.	Une fonction tournée vers l'Humain.....	57
B.	Une fonction autonome et force de proposition.....	58
CHAPITRE 8 – UN PROJET D’HARMONISATION DES PRATIQUES DES SERVICES FINANCIERS.....		60
I.	La situation actuelle.....	60
A.	Une entité récente.....	60
B.	Une harmonisation déjà en place.....	60
C.	Mais une harmonisation non complète qui peut être améliorée.....	61
II.	La mise en place d'un projet de partage des meilleures pratiques.....	62
A.	Présentation du projet.....	62
B.	Le déroulé du projet.....	63
III.	Avantages et limites de cette harmonisation.....	65
A.	Les avantages.....	65
B.	La conduite du changement.....	66
CONCLUSION.....		69
BIBLIOGRAPHIE.....		71
SITOGRAPHIE.....		73
GLOSSAIRE.....		74
TABLES DES ANNEXES.....		75
TABLES DES MATIERES.....		81