

**LE CONTRÔLE DE GESTION:
des approches conventionnelles à l'approche client
« MANAGEMENT CONTROL: conventional approaches to the client
approach »**

M. Abdelkader NAAS¹

Reçu le :11/06/2018

Accepté le :10/05/2019

Résumé

La performance de l'entreprise est indispensable pour sa pérennité, qui s'exprime en dernière instance en termes de rentabilité. Cette dernière est elle-même fonction du processus de décision et d'un ensemble de paramètres et d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs que nous aborderons. Dans un premier point nous étudierons l'approche conceptuelle de la rentabilité. Le deuxième point traitera du lien qu'elle entretient avec le contrôle de gestion sur le plan opérationnel. La rentabilité ne pouvant se résumer au seul plan quantitatif, c'est pourquoi elle se doit d'être complétée par une dimension qualitative, objet de notre troisième point.

Mots clés

Rentabilité - entreprise - client-contrôle de gestion - risque - indicateurs financiers - indicateurs non financiers.

Abstract

Performance is essential for the sustainability of any enterprise .this, is commonly is expressed through profitability dimensions. The latter is itself function of decision-making process combined to a set of quantitative parameters and indicators that are to be discussed. In a first point we will study the approach concept of profitability. The second point will deal with the link it has with the management control at the operational level. Thus, Profitability can not be reduced to the only quantitative planning, that is why it must be complemented by a qualitative dimension. This is the object of our third point and the object of this paper.

Keywords

Profitability - company - customer - management control - risk - financial indicators - non financial indicators.

¹ Maître de conférences 'B', à l'université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, email : Naasaek68@yahoo.fr

ملخص

كفاءة الأداء ضرورية لدوام المؤسسة و التي يعبر عنها في آخر محطاتها بلمردودية. هذه الأخيرة بدورها نتيجة عملية قرار و مجموعة ثوابت و مؤشرات كمية و نوعية التي سنتطرق لها. العنصر الأول يدرس الإطار المعرفي للمردودية. العنصر الثاني العلاقة التي تربطها بمراقبة التسيير علي المستوى العملي. إلا أن المردودية لا يمكن حصرها في الجانب الكمي بل يجب إتمامها ببعده نوعي و الذي هو موضوع العنصر الثالث.

الكلمات المفتاحية

المؤشرات غير المالية - المؤشرات المالية - الخطورة - مراقبة التسيير - العميل - المؤسسة-المردودية

INTRODUCTION

La rentabilité est une composante de la performance globale de l'entreprise. Sa notion est donc liée à celle du profit. Elle détermine la pérennité de celle-ci. En ce sens, elle est l'objectif principal des dirigeants et actionnaires de l'entreprise.

L'analyse de la performance d'un point de vue de la rentabilité devrait s'accompagner d'une appréciation des risques encourus.

On sait que le risque de l'entreprise dans son approche classique pour l'essentiel, se partage en deux catégories, soit: (i) le risque d'exploitation et (ii) le risque financier.

Les dirigeants sont conscients des risques rencontrés (changement organisationnel, management des ressources humaines...), et les enjeux managériaux pour identifier les leviers qui permettent la maîtrise des indicateurs qualitatifs dans une approche globale de la rentabilité de leurs entreprises.

Notre démarche est organisée en trois parties. La première partie conceptualise la rentabilité de l'entreprise dans une approche quantitative. La deuxième partie est relative au cadre du contrôle de gestion dans l'entreprise d'où il doit détecter le biais. La dernière partie propose une grille de lecture, relative à l'existence de plusieurs variables qualitatives, qui peuvent contribuer à l'amélioration de la rentabilité, lorsqu'elles sont maîtrisées.

Compte tenu des limites des documents comptables, concernant les paramètres qualitatifs, la seule issue dans ce cadre là, est un investissement dans l'accroissement de sa part de marché. Cette dernière devient un indicateur clé dans son niveau de rentabilité.

1. RENTABILITE: APPROCHE CONCEPTUELLE

Elle exprime la capacité de l'entreprise pour assurer son développement, d'où des choix de gestion. La rentabilité est considérée comme une référence fondamentale pour orienter les décisions et les comportements des managers. Ainsi, elle intervient et n'a de signification

que dans une période donnée, et sa maîtrise à s'appuyer sur une analyse des principaux constituants de celle-ci.

Pour certains auteurs elle s'articule autour de ressources monétaires et financières, ainsi: Hoarau (2008), c'est «l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis».

Pour Chiha (2005) «la rentabilité est la capacité à maintenir et à rémunérer les capitaux mis à la disposition de façon permanente».

De son côté, Colasse (1993), donne la définition suivante: la rentabilité est «l'aptitude de l'entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires».

Conso et Hémici (1999), apportent eux aussi leur pierre à la définition de la rentabilité: «est une mesure monétaire de l'efficience».

Ainsi, et selon Bataille et Durant (2005), «sa mesure constitue un des meilleurs moyens de procéder à l'évaluation de l'efficacité du processus de production et de renseigner ainsi sur l'allocation optimale des facteurs de production».

Le problème revient donc à choisir parmi les diverses possibilités, les taux de rentabilité les plus significatifs, en fonction des préoccupations du moment (Depallens et Jobard, 1997).

La rentabilité pose de délicats problèmes de la pertinence de mesure, ainsi, en tant que critère difficile à conceptualiser, son étude, doit être réalisée de manière dynamique (Honoré, 2000).

Il existe plusieurs approches de la rentabilité des entreprises. De ce fait, nous distinguons: la rentabilité financière stricto-sensu et la rentabilité plus extensive qui englobe les aspects économiques, sociaux et politiques des différentes formes de contribution qui donne le profit global de l'efficacité de l'entreprise. Cependant, la rentabilité sociale et la rentabilité politique ne sont pas de notre champ d'étude.

En termes spécifiquement financiers, la rentabilité demeure l'expression d'un rapport d'une mesure du profit à une mesure du capital.

La maîtrise des capitaux employés est liée à l'efficience des processus. Les actions de réductions des coûts ont, comme effet corollaire, de contribuer à la maîtrise des flux, au travers d'un meilleur contrôle des prévisions et, de ce fait, permettent de réduire la consommation de capitaux.

Dans ce cadre, le contrôle de gestion a un rôle de courroie de transmission entre la stratégie et les opérations, pour assurer le suivi des coûts à tous les niveaux avec un détail et une fréquence de diffusion.

Dans une approche financière restrictive, tout se ramène à une question de proportions entre résultats et moyens à plusieurs niveaux.

Cette décomposition a pu être considérée comme fondatrice du contrôle de gestion dans une approche de la recherche de la performance dans son optique financière.

Ainsi, l'expression monétaire du résultat², pour le système comptable financier (SCF) distingue:

- valeur ajoutée d'exploitation (VAE).
- excédent brut d'exploitation (EBE).
- résultat opérationnel.
- résultat financier.
- résultat ordinaire.
- résultat net des activités ordinaires.
- résultat net de l'exercice.

Une analyse du SCF nous amène ainsi à élargir la notion de résultat à celle d'autofinancement ou à celle de la capacité d'autofinancement.

Cependant l'expression monétaire des moyens mis en œuvre est constituée: (i) pour l'ensemble des facteurs mis en œuvre, (capital fixe et capital circulant); (ii) ou bien sur par une catégorie particulière de facteurs.

Dans un cadre terminologique, et en particulier en finance, il y a une confusion entre la rentabilité et des notions voisines. Il est important de définir ces notions afin de bien identifier leur différence. A cet effet, et selon Vizzavona (1993): (-) la profitabilité: celle-ci situe l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou de revenu pour un volume d'affaires donné. Elle diverge de la notion de rentabilité en ce sens que la rentabilité implique un excédent des recettes sur les dépenses, tandis que la profitabilité entraîne un excédent des produits sur les charges, c'est-à-dire un profit.

On pourra dire que les rentabilités agrégées des investissements effectués par l'entreprise concourent à la profitabilité de celle-ci. (-) le rendement: représente l'aptitude d'un investissement à produire des biens au cours d'une période.

(-) la productivité: traduit la capacité de l'entreprise à créer de la richesse pour un niveau d'activité et avec des moyens donnés, c'est-à-dire évaluer son efficacité sous forme de ratios... deux types de mesure sont couramment pratiqués; (i) la mise en rapport de l'activité avec les moyens mis en œuvre; (ii) la mise en rapport de l'activité avec les actifs utilisés (emplois intermédiaires).

La productivité permet de mettre en évidence le poids de chaque facteur dans la production et l'intensité capitalistique du processus de processus.

L'efficacité: est la capacité à minimiser les moyens employés (moyens mis en œuvre) pour un résultat donné. L'efficacités: consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

1.1. Les niveaux de la rentabilité

Les déterminants de la rentabilité sont exprimés par des indicateurs issus des états financiers (information à caractère comptable) en termes de stock³ (état de la variable le

² Le compte de résultat en tant que document financier de synthèse.

³ Dans ce cadre Broncy et Force (1982), soulignent que «la structure de l'actif fournit des

jour de sa mesure), et de flux⁴ (état du phénomène sur une période s'achevant le jour de sa mesure).

Les combinaisons possibles entre le résultat et les moyens ne sont évidemment pas significatives, or, quelques une sont caractéristiques suivant l'objectif visé par l'entreprise.

Nous soulignons, qu'une rentabilité seule n'est pas très utile pour une analyse. Donc, il est primordial de conceptualiser son évolution dans le temps et dans l'espace.

L'analyse de la rentabilité globale nécessite de distinguer les activités commerciales, les activités industrielles et les activités financières.

Généralement la rentabilité s'exprime par le rapport suivant: Résultats/Moyens mis en œuvre. Ainsi, selon le contenu de chacun des termes du rapport, son analyse peut s'apprécier à trois niveaux différents: (i) rentabilité commerciale, (ii) rentabilité économique «Return On Investment (ROI)», (iii) rentabilité financière «Return On Equity (ROE)».

1.1.1. La rentabilité commerciale

La rentabilité commerciale (ou profitabilité), est l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou de revenu pour un volume d'affaires donné.

L'étude de la profitabilité met en relation une marge ou un profit avec le niveau d'activité (mesuré par le chiffre d'affaires)⁵.

L'indicateur retenu dans notre cas, le taux de marge brute d'exploitation, qui rapporte l'Excédent Brut d'Exploitation⁶ au Chiffre d'Affaires (EBE/CA).

Ce taux constitue une mesure de la capacité bénéficiaire de l'entreprise, indépendamment de sa politique financière ou fiscale et de ses choix en matière d'amortissement des équipements (politique d'investissement), et des éléments hors exploitation réalisée durant l'exercice.

Son niveau est la conséquence de la structure du portefeuille d'activité (des produits) de l'entreprise et de la politique de prix (très influencé par le secteur d'activité), et de la structure des coûts (position de l'entreprise par rapport au seuil de rentabilité).

1.1.2. La rentabilité économique

indications précieuses sur les caractéristiques économiques de l'entreprise (type d'activité, moyen de production...), tandis que la structure du passif permet d'apprécier l'assiette financière de la firme et de mesurer son indépendance à travers l'importance et la nature des financements externes».

⁴ Le compte de résultat informe sur la formation de résultat de l'entreprise (bénéfice ou perte), ainsi, témoignent l'effet des actions engagées sur la performance.

⁵ Les ventes s'entendent Hors taxe. En effet, la TVA qui est facturée aux clients est ensuite réservée à l'Etat ne constitue donc pas un produit pour l'entreprise.

⁶ L'EBE ne constitue pas un résultat distribuable, il est un surplus monétaire potentiel que l'entreprise tire régulièrement de son activité.

La rentabilité économique (Re) s'adresse aux managers des entreprises, est appréciée à travers le ratio EBE/Capitaux investis. Ce dernier encore appelé l'actif économique ou rendement des actifs ou actif fonctionnel, désigne l'ensemble des éléments qui contribuent à la réalisation et la continuité de l'activité de l'entreprise dans ses métiers. Le (Re), constitue une mesure complète et pertinente de la rentabilité de l'activité normale de l'entreprise, pour savoir si l'entreprise utilise à bon escient les ressources dont elle dispose.

La méthode du (ROI) qui est une mesure de la (Re) est surtout utilisée pour les investissements à haut risque dont le délai de retour est le critère essentiel du choix. Il s'agit donc, du calcul du délai⁷ nécessaire pour que la somme des flux supplémentaires, provenant de l'investissement, soit égale à ce dernier. Plus le délai est court, plus le projet est intéressant et moins il comporte de risque financier.

On comprend que l'on ne puisse limiter la notion de capital investi dans l'exploitation au seul capital fixe (l'actif immobilisé)⁸. Il est nécessaire de lui adjoindre le capital circulant (le Besoin en Fonds de Roulement: BFR⁹), d'où elle fait abstraction à toute politique de financement.

En matière de valorisation des capitaux investis, le capital investi, constitue une mesure de l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation de ses ressources. Il doit être d'autant plus important que l'entreprise appartient à un secteur capitalistique. Plus le coefficient de capital fixe (Immobilisations d'exploitation/CA ou VAE) est élevé, plus l'entreprise doit supporter des renouvellements d'équipements importants (ou, sur le plan comptable, des charges d'amortissements).

De son côté Kilig (2006), souligne que ce ratio permet de dire si l'entreprise est efficace ou non. Quand le ratio est élevé signifie que l'entreprise est efficace: elle parvient à dégager une bonne marge bénéficiaire en minimisant les moyens dont elle dispose pour fonctionner.

C'est un reflet de la gestion de l'entreprise, de ses décisions stratégiques, de sa position concurrentielle, de la bonne adéquation de ses actifs à son activité.

Dans une optique plus approfondie, suite une approche décentralisée, l'efficacité du contrôle de gestion dans les organisations qui ont une taille importante (le cas du groupe) impose à décentraliser la structure en différentes entités de gestion nommées centres de

⁷ Le délai de récupération avantage les investissements dont les cash flows immédiats sont les plus élevés.

⁸ L'outil n'est pas constitué par l'ensemble de l'actif: en effet, certains biens figurent à l'actif du bilan et ne concourent pas directement à la production.

⁹ Le BFR à retenir et le BFR structurel, c'est-à-dire le BFR non influencé par des mouvements conjoncturels (hausse saisonnière du CA entraînant une hausse importante des crédits clients, etc ...). Le contrôle de gestion joue un rôle d'accompagnement des opérationnels pour le suivi du BFR qui est un levier majeur sur la trésorerie souvent négligé par les opérationnels.

responsabilité, qui implique certaines conséquences dans l'organisation des prises de décisions¹⁰.

L'objectif de ce découpage donc, pour renforcer l'implication à tous les niveaux et de maîtriser la gestion de l'entité en s'appuyant sur les responsables du niveau inférieurs, et de lui permettre d'exploiter au mieux des marges de manœuvre locales dans la réalisation de la performance d'ensemble.

Le ROI est la mesure centrale du système de contrôle financier. Suivant l'approche décentralisée¹¹, le centre d'investissement qui se situe en général au niveau le plus élevé de la hiérarchie, est au cœur du contrôle de gestion de type financier.

Le responsable de ce centre gère en fait une partie des investissements. La délégation d'autorité comporte toutes les délégations d'un centre de profit mais porte également sur les actifs nécessaires à l'exploitation (BFR).

La performance est évaluée à partir de critères financiers, les d'indicateurs de suivi les plus répandus sont les indicateurs de suivi de la rentabilité, optimisation de l'utilisation des actifs engagés, en particulier le BFR. En d'autres termes, le centre d'investissement gère les actifs de façon à maximiser la rentabilité des capitaux investis. L'éclatement du ratio (Re) se fait comme suit:

$$\begin{array}{c}
 \text{Re} = \frac{\text{EBE}}{\text{Actif économique}} = \frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times \frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Actif économique}} \\
 \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \\
 \text{Marge} \qquad \qquad \qquad \text{Rotation des actifs immobilisés}
 \end{array}$$

Tableau. 1- les composants de la rentabilité économique

Le ratio: EBE/CA, mesure la profitabilité par rapport au chiffre d'affaire, c'est-à-dire il mesure l'efficacité industrielle ou commerciale de l'entreprise.

Le ratio: CA/actif économique, rapport fréquemment utilisé, mesure la rotation de l'actif, c'est-à-dire, il traduit l'intensité de l'utilisation des ressources de l'entreprise pour assurer la production et les échanges.

Si ce ratio est élevé l'entreprise est présumée utiliser efficacement ses actifs afin de générer du CA. A l'inverse, la faiblesse de ce ratio montre que l'entreprise n'utilise pas pleinement ses actifs et doit soit augmenter ses ventes, soit se débarrasser de certains de ses actifs (Ross, Westerfield et Jaffe, 2005).

¹⁰ Une lecture spécifique du compte de résultat par fonction permet d'approfondir ces notions en rapport avec la rentabilité

¹¹ Contexte de centres de responsabilité.

A cet effet, cette décomposition permet aussi: (i) d'identifier le type d'activité de l'entreprise. (ii) l'amélioration du ratio de rentabilité se réalise soit par l'accélération de la rotation de l'actif, soit par l'augmentation du taux de marge.

Notons sur ce dernier point, que dans la pratique, la valorisation de l'une ou de l'autre des possibilités est fonction de la nature des secteurs d'activités.

Chacun des ratios cités, doit être interprété en fonction des ratios moyens dans son secteur.

La (Re) exerce une influence significative sur la rentabilité des capitaux propres, et au-delà conditionne les perspectives de croissance et la pérennité de l'entreprise.

1.1.3. La rentabilité financière

La rentabilité financière (Rf) est encore appelée «rendement des capitaux propres», est constituée du rapport: résultat net/capitaux propres, exprime la performance de l'entreprise après prise en compte de sa politique financière et fiscale. Elle permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportées par les actionnaires.

Elle représente ce qui reste à l'entreprise pour recouvrer les capitaux propres, peut donner lieu à distribution (il permet aux actionnaires de détecter avec précision le délai de récupération de leur investissement) et financer la croissance (mise en réserve).

Elle résulte d'éléments intrinsèques (la performance économique) et d'éléments techniques (le mode de financement).

Le ratio de la (Rf) est un ratio critique, suivant la théorie de la firme qui se résume dans l'objectif de maximisation du capital des actionnaires¹², les divergences d'intérêts entre managers et actionnaires sont associées à la prise de décision des choix stratégiques et au partage de la valeur de l'entreprise (au service de quels intérêts œuvre l'entreprise?).

Les actionnaires ont besoin d'information, leur permettant de suivre la rentabilité et le risque de leur investissement, afin de décider s'ils maintiennent, réduisent ou accroissent leurs mises de fonds. Ils sont également attentifs aux informations leur permettant de déterminer la capacité de l'entreprise à verser des dividendes (Hoarau, 2002).

A cet effet, les actionnaires n'ont plus confiance envers les dirigeants et souhaitent pouvoir mieux contrôler la gestion de leurs intérêts, d'où les fondements de la théorie de la gouvernance.

Il est possible de décomposer le ratio de la (Rf) en une chaîne de ratios, cette chaîne a l'avantage de montrer que la rentabilité financière est le produit de trois facteurs, qui sont: (i) la rentabilité commerciale (positionnement commercial), (ii) la vitesse de rotation des actifs engagés (choix d'investissement), (iii) du degré de recours à l'endettement (politique de financement). Dans cette optique Guedj (2000), note que ces ratios

¹² Les catégories des actionnaires ne sont cependant pas homogènes. Les actionnaires majoritaires et les actionnaires minoritaires n'ont pas toujours les mêmes besoins d'information ni le même pouvoir d'imposer la satisfaction de leurs demandes.

décomposent la productivité économique globale.

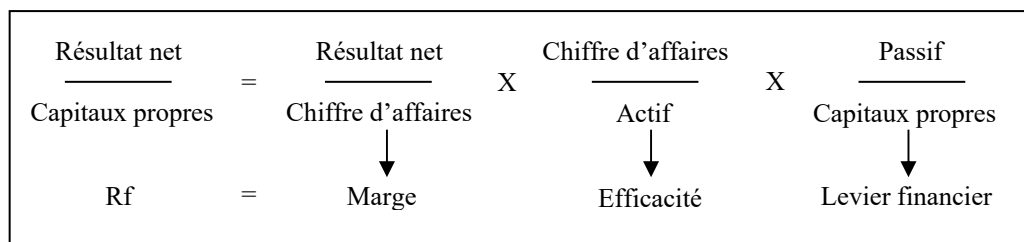


Tableau. 2- les composants de la rentabilité financière

Dans son ouvrage intitulé: «les 7 points clés du diagnostic stratégiques», Brulhart (2009)¹³, souligne que «l'indicateur de (Rf) offre une mesure de la capacité de l'entreprise à financer sa croissance, si le profit est réinvesti. Dans cette optique, cette rentabilité mesure le taux de croissance interne maximum, supportable de l'actif et du CA de l'entreprise. En effet, dans l'hypothèse d'un résultat entièrement réinvesti, les capitaux propres augmentent du montant du résultat généré par l'activité, dans cette hypothèse, le taux de la (Rf) est donc égal au taux de croissance des capitaux propres. À levier d'endettement constant, cette augmentation du passif autorise, de ce fait, une augmentation du même pourcentage du montant de l'actif. Si l'on accepte l'idée d'une efficacité constante des actifs (rotation des capitaux investis stable), alors cette augmentation des actifs peut se traduire par une hausse du CA dans les mêmes proportions».

L'articulation de ses trois rentabilités permet de mieux comprendre la stratégie de l'entreprise.

2. RENTABILITE: APPROCHE OPERATIONNELLE

Le contrôle de gestion est apparu dans les années 1920 au sein de quelques grandes entreprises industrielles américaines (Dupont de Nemours, General Motors...), sous la contrainte:

- de maintenir l'efficacité économique au plus bas niveau hiérarchique, lorsque ses entreprises s'avèrent trop complexes par leur taille ou leurs activités.
- d'assurer la cohérence et la coordination suite au mouvement de décentralisation des responsabilités, en orientant les acteurs dans le sens souhaité par la direction.

¹³ Brulhart F., (2009), les 7 points clés du diagnostic stratégiques, coll. «avec la méthode des cas», Eyrolles.

R. N. Anthony (1965), définit le contrôle de gestion comme le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacité pour réaliser les objectifs de l'organisation.

En rapprochant cette définition à la notion de la rentabilité, il y a sans doute des points de convergence:

- les moyens mis en œuvre (ressources utilisées),
- les résultats obtenus.

Ainsi, si en les articulant, on ressortir les critères d'évaluation suivant: (i) la pertinence «mettre en adéquation l'articulation du couple objectif/moyen», (ii) l'efficacité, (iii) l'efficacité.

Au fil du temps, l'évolution de la fonction contrôle de gestion au travers des apports de nouvelles méthodes et de nouveaux outils de gestion: importance de la qualité, gestion de production en «juste à temps» et sa flexibilisation c'est-à-dire la logique de la production est «tirée» par la demande et non plus «poussée» par l'offre etc.

Ainsi, les entreprises sont au cœur d'un processus de changement constant, restent focalisées sur des activités à haute valeur ajoutée (recherche, innovation, gestion de la relation client...); à cet effet, il leur faut être flexible et réactive, maîtriser la qualité mais aussi les délais, réduire les coûts mais sans détériorer la valeur, la concurrence n'est plus industrielle mais informationnelle, avec une dématérialisation de la production, et à côté des incertitudes vient s'ajouter les complexifications des modes de gestion remettant en cause le modèle classique du contrôle de gestion hérités du taylorisme.

Cette évolution fait ressortir que le champ d'intervention du contrôle de gestion doit gérer les actifs immatériels: l'immatériel est à la source de bénéfices très matériels... (Berland et Simon, 2010).

Les traces de cette évolution dans la définition d'Anthony (1988), qui souligne donc, que «le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente».

Dans la perspective de rapprocher contrôle de gestion/rentabilité, Burlaud et al, (2010) soulignent que cette définition redéfinit le concept d'efficacité pour montrer l'importance de la gestion du couple coût/valeur.

Le contrôle permet la maîtrise des interactions pour atteindre sa finalité.

Dans ce sens, la pyramide d'Anthony décompose le système de pilotage en trois niveaux de contrôle:

1. le contrôle stratégique dérive de la planification stratégique, se polarise sur la pertinence des objectifs fixés.
2. le contrôle de gestion, à ce niveau là, devient un contrôle de l'efficacité et de l'efficacité. Son objet donc, devient le fonctionnement économique des organisations.
3. le contrôle opérationnel, c'est l'accomplissement des opérations d'exécution conformément aux instructions, donc il se déroule d'une manière quotidienne sur les actions courante de l'organisation.

De ce fait, cette construction: stratégie, gestion et opérationnel (exploitation), est étroitement liée.

1. une stratégie se définit par les axes de développement que l'entreprise adopte.
2. la gestion est une combinaison des facteurs économiques pour atteindre les objectifs à court terme dans le cadre de la stratégie.
3. l'exploitation c'est la transformation des moyens utilisés en vue d'atteindre un produit.

Classiquement l'efficacité du contrôle de gestion dans les organisations qui ont une taille importante impose à décentraliser la structure en différentes entités de gestion nommées centres de responsabilité. D'où les performances appropriées à chaque centre (minimisation des coûts, maximisation de la rentabilité).

L'objectif donc, pour l'entreprise est de renforcer l'implication à tous les niveaux et de maîtriser la gestion de l'entité en s'appuyant sur les responsables des niveaux inférieurs, et de les permettre d'exploiter au mieux des marges de manœuvre locales dans la réalisation de la performance d'ensemble.

Les normes de performance privilégiées en tant que clés de voûte du contrôle ont été pendant longtemps liées à la rentabilité financière.

L'objet du contrôle doit orienter donc les décisions de gestion et jouer le rôle d'assurance-qualité. Cependant, ces décisions sont peut être sous mis aux différents contextes, parmi le risque.

À cet égard, l'analyse de la rentabilité, ne peut ignorer la notion de risque.

Ces deux concepts sont toujours parfaitement intégrés, d'où la nécessité d'un arbitrage rentabilité/risque.

Pour réduire ce risque, suppose une intervention des systèmes de contrôle¹⁴ pour définir les facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux (risque stratégique, risque d'exploitation, risque financier).

Ce dernier, reste un paramètre fondamental du contrôle de gestion, notamment par les effets rapides qu'il peut provoquer sur la survie de l'entreprise (Burlaud et al, 2004).

Pour l'essentiel, il se partage en deux catégories distinctes, qui sont¹⁵:

- le risque d'exploitation qui témoigne de l'aptitude d'une entreprise à couvrir ses décaissements avec les encaissements d'exploitation,
- le risque financier «de structure financière» qui concerne la part relative des fonds propres et empruntés ainsi que la nature de la dette.

Nous soulignons que la mesure statistique la plus courante de ces deux types de risque est la variance ou l'écart-type des résultats d'exploitation et des taux de profitabilité ou de rentabilité.

¹⁴ Nous soulignons que souvent, le système de contrôle est en effet en adéquation avec les particularités de l'organisation dans laquelle il est mis en œuvre.

¹⁵ Ces deux variables du risque ne sont pas indépendantes, par exemple, un sur endettement externe, pénalise le résultat de l'exercice (contraintes des charges d'intérêts) et fait peser un risque sur la rentabilité financière.

2.1. Le risque d'exploitation

A partir d'une analyse différentielle¹⁶, certains indicateurs peuvent être déterminés, utiles à l'analyse du risque d'exploitation.

L'existence de charges fixes¹⁷ introduit un risque spécifique en termes d'espérance de rentabilité et ceci pour au moins deux raisons (Dayan, 1999): (i) ces charges sont engagées préalablement pour une activité et des recettes futures en partie aléatoire, (ii) ces charges impliquent la nécessité de dépasser un seuil de chiffre d'affaires minimal: le seuil de rentabilité (SR)¹⁸ pour atteindre un résultat positif.

Or, le fait d'avoir un chiffre d'affaires plus ou moins proche du (SR) donne une idée du risque de se trouver dans une situation déficitaire.

Pour le mesurer, on adopte les notions suivantes: (i) niveau d'activité (CA), (ii) marge sur charges variables, (iii) charges fixes (tableau. 3).

CA	Chiffre d'affaires réalisé
-CV	Charges variables
=MCV	marge sur charges variable
- CF	Charges fixes
= R	Résultat

Tableau. 3- compte de résultat différentiel

Le (SR), dans sa forme la plus dépouillée, est le rapport entre les charges fixes et le taux de marge sur charges variables: $SR = CF / \text{taux MCV}$.

Un levier opérationnel (LO)¹⁹ élevé présente un risque d'exploitation en cas de renversement de tendance de l'activité.

Suivant la relation du LO on déduit les conclusions suivantes (Charreaux, 1997): (i) plus les charges fixes sont importantes et plus la marge sur charges variables est faible, plus la volatilité du résultat est forte, (ii) plus le niveau d'activité est proche du (SR), plus l'élasticité et le risque d'exploitation sont élevés, (iii) l'élasticité et le risque d'exploitation dépendent simultanément du niveau des charges fixes et du taux de marge sur charges variables.

De ce fait, l'amélioration du résultat, l'entreprise peut suivre trois solutions (L'extrait et Khouatra, 1996): (i) elle peut augmenter son activité: soit en développant ses parts de

¹⁶ Sur de faibles variations de l'activité, on peut considérer que la structure reste la même, pas de changement de palier des charges fixes, et que les charges variables sont proportionnelles au niveau d'activité.

¹⁷ Les charges fixes sont, ont général, indépendantes du niveau d'activité.

¹⁸ Le (SR), est le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise obtient un résultat analytique nul.

¹⁹ LO exprime le pourcentage de variation du résultat obtenu pour une variation en pourcentage du CA: $[(\Delta R/R) / (\Delta CA/CA)]$.

marché, soit en augmentant son prix de vente unitaire hors taxe, (ii) elle peut maîtriser l'évolution de ses charges variables en cherchant notamment des meilleures conditions d'achat ou en rationalisant la gestion des main d'œuvre directe, (iii) elle peut chercher à freiner ou à infléchir l'évolution de ses charges fixes²⁰.

Remarque: le diagnostic du risque d'exploitation par le biais du modèle de (SR) autorise un contrôle sur les produits, permet de mettre en relation les charges, la politique commerciale et le résultat de l'entreprise. Ainsi, il permet de prévoir la rentabilité selon différentes hypothèses: changement des charges fixes, réduction des charges variables, politique de prix.

2.2. Le risque financier

Le levier financier reflète l'importance avec laquelle une entreprise s'appuie sur l'endettement financier. Les mesures du levier financier sont des outils permettant de déterminer la probabilité que l'entreprise manquerait à ses engagements financiers (Ross, Westerfield et Jaffe, 2005).

Le risque financier est celui qui est du aux emplois financiers fixes, à savoir les charges financières et les remboursements (plus une entreprise a des dettes, plus cela peut la conduire à une plus grande probabilité d'insolvabilité et de détresse financière); en d'autres termes, lié au poids et à la mesure de l'endettement. Soulignons que, le recours à l'endettement donne à l'entreprise la possibilité d'augmenter ses gains, ou d'accroître ses pertes, de manière très sensible. A cet effet, l'analyse permet de mesurer l'effet de levier qui est phénomène explicatif de l'amélioration ou la détérioration de la rentabilité financière de l'entreprise du fait de son endettement, en comparant le coût de la dette à la rentabilité économique.

L'effet de levier positif augmente aussi le risque financier dans une proportion qui peut être mesurée de la façon suivante:

Re	= rentabilité économique
$\sigma (Re)$	= écart-type de la rentabilité ou risque économique
Dettes/Capitaux	= taux d'endettement
Le risque financier $\sigma (Rc)$ mesuré à travers la variabilité de la rentabilité des capitaux propres est égal à: $\sigma (Rc) = (1 + D/C) \sigma (Re)$	

Tableau. 4- les composants du risque financier. Source: Pène D., (1993), évaluation et prise de contrôle de l'entreprise «Diagnostic Finance et Stratégie, tome 1, coll. Gestion, 2^e éd, Economica, p, 140.

L'environnement macroéconomique peut impacter l'entreprise, soit dans une sorte de cercle vicieux qui complique son action (politique monétaire restrictive), soit dans une sorte de cercle vertueux (quantitative easing) qui peut la faciliter grandement.

²⁰Néanmoins, cette action trouve ses limites dans le fait que les charges fixes sont liées essentiellement à la structure de l'entreprise: la marge de manœuvre est donc étroite.

Pour l'essentiel l'analyse de l'effet de levier repose sur la comparaison entre la (Re) et le coût de la dette.

Nous soulignons pour que le modèle de l'effet de levier soit fiable sur une période déterminée, il est nécessaire qu'il existe une certaine stabilité des éléments en jeu (Re), coût des dettes, etc.

3. RENTABILITE: APPROCHE CLIENT

L'information comptable fournit des données insuffisantes (les éléments immatériels n'étant pas inclus dans les moyens mis en œuvre), et tournées vers le passé, dont l'usage tardif, ne facilitent pas l'anticipation des résultats futurs.

Ainsi, ces données n'offrent pas la compréhension de défaillances (l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise), réside dans la confrontation de ses produits et de ses charges dans leur attachement approximatif à la période considérée, et qui obéissent à la logique purement comptable); donc aucun levier pour agir, pour corriger le cheminement, ils souffrent d'une absence d'expression des objectifs financiers en objectifs opérationnels. Ils n'établissent pas une connexion avec la stratégie, ni avec les objectifs stratégiques.

Le problème que rencontre le calcul de rentabilité qu'elle est la non prise en compte du risque. Ainsi, ses mesures qui sont basées sur l'approche comptable n'offrent pas de point de repère permettant de faire des comparaisons (Ross, Westerfield et Jaffe, 2005).

Cependant, pour la prise de ses décisions, le manager doit inclure un ensemble d'indicateurs qualitatifs de natures différentes: stratégiques, organisationnelles, technologiques, etc. constituant un ensemble de données diverses.

Comme exemple l'investissement immatériel, selon la définition de l'OCDE «recouvre toutes les dépenses de long terme, autres que l'achat d'actifs fixes, que les entreprises consentent dans le but d'aménager leurs résultats». Cette définition, le met comme évidence de la pérennité et les perspectives de la croissance de l'entreprise. Leur valorisation selon Bouin et Simon (2009), est un enjeu stratégique pour l'entreprise mais se heurte à la difficulté à leur appréciation financière. Ils confirment aussi, que la valeur des entreprises dépend largement de leurs actifs immatériels.

Pour manager rationnellement, les entreprises doivent développer des outils de mesure adaptés au caractère intangible.

L'utilisation d'indicateurs non financiers pour mesurer la rentabilité est un constat dans le contrôle de gestion.

A cet effet, le dépassement de l'horizon courttermiste (indicateurs financier), permet de constater qu'il existe une chaîne exhaustive de variables qualitatives, sous différents aspects, ce qui fait écho ici au tableau de bord prospectif (TBP), qui explique sans doute l'intégration des indicateurs financiers et non financiers.

En premier lieu on va positionner le facteur rentabilité dans l'analyse stratégique; puis nous aborderons l'axe client du (TBP) comme volet qualitatif pour atteindre une rentabilité suffisante ou pour l'améliorer.

3.1. Le facteur rentabilité dans l'analyse stratégique

Dans le souci qu'elle soit pérenne dans une dynamique concurrentielle, des modèles de gestion des portefeuilles d'activités ont été élaborés et diffusés par des cabinets internationaux, permettent d'apporter à l'entreprise un éclairage sur son produit, sa part de marché et les avantages compétitifs qu'elle peut avoir par rapport à ses concurrents. Différentes propositions de développement sont présentes dans la littérature, parmi, on peut citer entre autres:

3.1.1. La matrice Boston Consulting Group (BCG)

La matrice BCG, met en évidence les attraits des domaines d'activités stratégiques les uns par rapport aux autres à travers deux critères: (i) le taux de croissance du marché (élevé/faible), (ii) la part de marché relative (forte/faible).

La matrice met en évidence 4 catégories d'activités: (i) le produit «vedette» apporte des marges importantes et une rentabilité forte avec des potentialités futures; l'entreprise doit conserver ou renforcer sa position; (ii) le produit «vache à lait» est rentable mais son intérêt va décliner dans l'avenir; l'entreprise doit récolter les fruits de cette activité pour les investir dans un autre produit; (iii) le produit «dilemme» n'apporte pas beaucoup de liquidités à l'entreprise mais possède des potentialités; l'entreprise doit donc décider d'investir massivement pour atteindre la dimension critique ou d'abandonner ce produit; (iv) le produit «poids mort» qui ne génère que peu de marge et ne peut pas se développer dans le futur; l'entreprise doit penser à son abandon plus ou moins rapide (Charron et Sépari, 2004).

Cette matrice utilisée comme outil d'analyse stratégique pour les motifs suivants: (i) sa facilité de la construction, (ii) la représentation des activités dans cette matrice est facile à effectuer ou projeter dans les quatre cadrants de la matrice, (iii) la facilité de faire des recommandations.

3.1.2. La matrice de McKinsey

Cette matrice est construite à partir de 2 variables suivantes: (i) la valeur du secteur (marché) est fondée à la fois sur la valeur intrinsèque de l'activité (taux de croissance, taille du marché, rentabilité moyenne...) et sur la valeur relative de l'activité pour l'entreprise (mise en œuvre de facteurs clés de succès tels que: contribution moyenne aux frais fixes, synergies avec d'autres secteurs...), (ii) la position concurrentielle est fondée sur le modèle ADL mais les facteurs clés de succès sont plus variés et pondérés les uns

par rapport aux autres. Ils reprennent en outre la grille des attraits mais quant à la situation particulière de l'entreprise dans le secteur ou face aux évolutions du secteur».

3.1.3. Analyse de la matrice Arthur D Little (ADL)

C'est une autre tentative d'amélioration de l'approche BCG. Elle présente des différences essentielles dans le traitement des deux dimensions de la matrice (Guedj, 2004): (i) la position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité est évaluée en tenant compte non seulement des atouts quantitatifs mais aussi qualitatifs. En outre, ces atouts évoluent dans le temps et selon les secteurs. (ii) la maturité d'une activité (secteur) est reliée aux phases du cycle de vie: démarrage, croissance, maturité et déclin. Ce critère permet comme le BCG d'évaluer les besoins financiers mais il donne, en outre, des précisions sur le niveau de risque de l'activité. Cette matrice prend en compte la position de l'entreprise vis-à-vis de ses facteurs clés de succès qui peuvent être de nature différente: l'image, la qualité, l'étendue du réseau de distribution ou de la gamme, la valeur du produit, les conditions de commercialisation...

Chaque facteur fait l'objet d'une notation qui dépend non seulement de la part de marché, mais également des capacités respectives de l'entreprise et de ses concurrents (Soutenain, Forcet et Messonnet, 2008). À la notion de taux de croissance du secteur d'activité, ADL préfère la notion de maturité du métier. En effet, les métiers comme les produits suivent un cycle de vie. Chaque phase présente des caractéristiques stratégiques, financières et organisationnelles propres. En combinant ces variables plus larges que celles du BCG, on peut construire une grille sur laquelle on peut positionner les DAS de l'entreprise et leurs orientations stratégiques. Le passage d'une matrice (2X2) à la matrice (4X5), signifie que l'analyse est perçue de manière plus fine mais également plus complexe à interpréter et à établir des recommandations ou préconisations.

D'autres approches ont cherché à mieux prendre en compte la complexité des situations en introduisant un raisonnement beaucoup plus qualitatif.

De ce qui précède, notons que l'analyse de portefeuille a pour objectif d'évaluer les activités d'une entreprise en termes d'équilibre à court, moyen et long terme. Dans cette perspective, De Rongé et Cerrada (2008), soulignent que: (i) à court terme, il s'agit d'utiliser les matrices pour évaluer la cohérence du portefeuille d'activité. (ii) à moyen terme et long terme, il s'agit d'assurer de la pérennité de l'entreprise. Dans ce cadre, la recherche d'équilibre se pose en termes stratégiques.

D'autres outils viennent enrichir l'analyse stratégique, en particulier la base de données P.I.M.S²¹. du Stratégie Planning Institute et le modèle de Porter.

3.1.4. La méthode P.I.M.S (Profit Impact of Market Strategy)

²¹ Profit Impact of Market Strategy.

P.I.M.S est un syndicat mondial auquel adhèrent les entreprises qui désirent comparer leurs différentes performances et non pas seulement leurs ventes. A cet effet, est un outil d'évaluation du positionnement stratégique, permet d'analyser le portefeuille d'activité de l'entreprise. Son intérêt pour le financier réside dans la présence de deux indicateurs principaux de performance à s'avoir: (i) la marge brute d'autofinancement (M. B. A)²², (ii) la rentabilité des investissements. En d'autres termes, il s'agit de mettre en équation la performance (M.B.A et rentabilité des capitaux investis) de chaque D.A.S de l'entreprise et d'identifier ses variables stratégiques. Le but poursuivi par le P.I.M.S. est de mettre en évidence, à partir des réponses fournies par les entreprises sur leurs activités, leurs résultats, leurs marchés et la concurrence, les facteurs explicatifs de la rentabilité ainsi que les normes par rapport auxquelles il sera possible de se positionner. Pour le P.I.M.S. les facteurs décisifs qui influencent positivement ou négativement la rentabilité de n'importe quelle industrie, citons par exemple: (i) l'intensité capitalistique; (ii) la croissance du marché; (iii) le positionnement sur le marché.

3.1.5. L'analyse de M. Porter

Cet auteur est fécond sur un certain nombre de concepts parmi lesquels: le diamant ou le losange, la chaîne des valeurs, en suite les trois stratégies génériques etc...

Son analyse vise à obtenir un avantage concurrentiel en agissant sur les forces régissant la concurrence.

A cet effet, il retient cinq forces concurrentielles suivantes: (i) la rivalité existante entre les concurrents qui, elle-même soumise à d'autres forces, définit le niveau de l'intensité concurrentielle, (ii) la menace d'entrants potentiels, (iii) le rapport de force avec les clients, (iv) le rapport de force avec les fournisseurs, (v) la menace des produits de substitution. La finalité de l'analyse de Porter est de fournir une vision claire de l'entreprise et de son environnement afin de préparer les choix stratégiques et les plans d'actions correspondants (Caillat et al, 1999). Pour combattre ces menaces, Porter identifie trois stratégies différentes: (i) la domination par les coûts, (ii) la différenciation par le produit ou service offert (iii) et la stratégie de focalisation ou spécialisation. Ces trois stratégies sont dites «génériques».

Porter complète son analyse dans l'avantage concurrentiel, où il utilise un outil déjà existant: la Chaîne de la Valeur. Il s'agit pour Porter de faire comprendre aux managers de quelle manière les activités organisationnelles s'enchaînent pour créer de la valeur (Robbins et De Cenzo, 2004).

Cette chaîne, permet d'identifier les lieux de création de valeur et les sources de l'avantage concurrentiel de la firme (Desreumaux, Lecocq et Warnier, 2006). Cette chaîne de valeur constitue le cœur de la phase de diagnostic interne de l'entreprise. Cette méthodologie décompose l'organisation en maillons (ou fonctions) relatifs à deux types d'activités (les activités principales directement créatrices de valeur et les activités de

²² Marge Brute d'Autofinancement.

soutien permettant le bon fonctionnement des activités principales) afin d'identifier les forces et les faiblesses de la firme (Brulhart, 2009).

Les fonctions primaires bénéficient du support des fonctions de soutien. Les fonctions de soutien améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires.

En outre, «l'intérêt de cet outil est de permettre à la firme de repérer et d'exploiter plus efficacement les sources d'avantage concurrentiel de l'ensemble de ses activités qu'elles soient principales ou de soutien» (Derray et Lusseault, 2001).

Pène (1993), précise que l'objectif est de comprendre comment elle fonctionne, quels sont les coûts des différentes étapes, comment ils se comparent dans l'entreprise à ceux des concurrents, quelle utilité chacun de ses éléments apporte aux clients et quelle valeur elle représente globalement pour eux, quels sont les maillons essentiels de la chaîne en termes de stratégie et quelles compétences il faut maîtriser pour être performant.

L'un des objectifs majeurs de cette analyse est de déterminer les maillons de la chaîne les plus importants (facteurs-clefs de succès), où l'entreprise est particulièrement bien placée.

3.2. Le tableau de bord prospectif

Le TBP, est une modélisation de l'activité de l'entreprise aux différents niveaux, les indicateurs et leur catégorie sont présentés autour de quatre axes (Malho et Poisson, 2009):

- finance: la valeur créée pour l'actionnaire-est-elle obtenue grâce à la satisfaction des clients?
- client: nos services et produits offerts correspond aux attentes des clients?
- processus interne: l'entreprise maintient-elle un niveau de compétence et une capacité d'innovation garants de son développement à moyen terme?
- apprentissage organisationnel: sur quels processus faut-il exceller pour satisfaire les clients et selon quels critères ?

L'axe financier constitue l'objectif final de l'organisation. Les objectifs financiers fixés par les apporteurs de capitaux peuvent cependant être multiples, la rentabilité, la croissance et la diversification du chiffre d'affaires peuvent aussi être des objectifs fixés de manière explicite par les apporteurs de fonds. De même (Barbel et Meier, 2010), des objectifs de marge ou de rotation des actifs peuvent être fixés par les actionnaires, en comparaison avec des objectifs cibles ou des normes sectorielles par exemple.

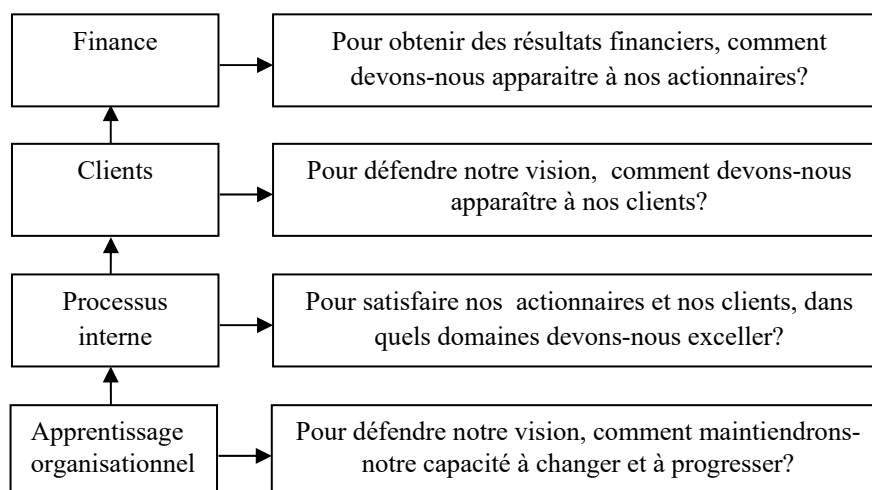


Figure. 1- Le tableau de bord prospectif. Source: Gautier F et Pezet A, contrôle de gestion, coll. Gestion appliquée, Dareios et Pearson Education, France, 2006, p. 68.

D'un niveau à l'autre selon Malho et Poisson (2009), les indicateurs différeront en fonction du périmètre de responsabilités de chaque niveau. Ils devront, néanmoins, rester totalement cohérents entre eux.

Notons que le contrôle de gestion dans le cadre du (TBP), est l'une des dimensions essentielles du management stratégique et qu'il permet d'en assurer la déclinaison (Berland et Simon, 2010).

3.2.1. L'axe «client»

Pour les entreprises guidées prioritairement par des objectifs de rentabilité financière, la satisfaction du client doit être au cœur des priorités.

La fonction relation clients face à un jeu majeur: transformer ses opérations quotidiennes en une source de création de valeur considérable pour l'entreprise même, est un capital.

L'orientation client ne peut recevoir un écho favorable de la part de la direction générale que si le management de la relation client aide l'organisation à mieux faire son métier, à réaliser sa mission, à atteindre ses buts et ses objectifs appréhendant le client à l'intérieure d'une segmentation pour l'entreprise.

La gestion de ce marché est ainsi importante pour expliquer le rôle de la segmentation, qui se fera à partir de la base de données ici de l'étude de ce marché. Ce qui lui permettra de pratiquer un marketing véritablement relationnel et proposer des offres ciblées.

De ce fait, l'identification des segments par le manager lui permet donc de déterminer les indicateurs génériques qu'il retiendra pour chacun des segments sélectionnés.

La figure suivante reprend les indicateurs qui peuvent figurer sur l'axe «clients» du tableau de bord:

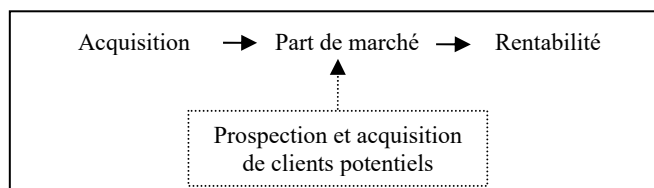


Figure. 2- les composants de l'axe clients. Source: L'auteur.

a. L'acquisition

Aujourd'hui, les clients demandent à être connus et reconnus lors de chaque interaction et à chaque étape de leur relation avec l'entreprise (Price et Jaffe, 2016).

De son côté, l'entreprise peut vouloir accroître son volume d'activité en s'efforçant d'élargir sa base de clientèle sur certains segments de marché. L'acquisition de nouveaux clients est généralement la conséquence d'actions de promotion ou de prospection (Guerra, 2007).

De ce fait, Vendevre et Beaupré (2013), soulignent que les véritables transformations qualitatives au sein des entreprises et en particulier les plus exigeantes, c'est l'acquisition de nouveaux clients, qui sont au centre des préoccupations. D'où la prospection reste toujours le sujet sensible, à la fois sujet prioritaire en performance attendue et sujet prioritaire en lacunes à combler...

Notons que la prospection est un élément fondamental du renouvellement du portefeuille de clients. Ainsi, que la valorisation de la relation client concerne aussi bien les clients actuels que potentiels.

b. Part de marché

Cette satisfaction « question » depuis de nombreuses années au cœur des préoccupations des entreprises, et qui est un facteur clé du succès puisqu'un client satisfait achète davantage, peut rester fidèle.

Dans cette optique le professeur J-C Larreche cité par Guerra (2007), souligne «les entreprises gagnantes ne vendent pas des produits mais bien des solutions dans une perspective de fidélité».

Selon Ray (2002), le contenu d'une mesure de satisfaction nécessite une réflexion préalable sur: (i) la recherche des différentes dimensions des attentes clients, (ii) la mesure de l'importance des différentes dimensions de la satisfaction, (iii) si possible, une vision de la satisfaction vis-à-vis des concurrents...

c. La rentabilité

La performance réalisée par l'entreprise pour les quatre premiers indicateurs clés-part de marché, conservation, acquisition et satisfaction des clients-ne garantit en rien la rentabilité de sa clientèle. En effet, une entreprise pourrait avoir des clients très satisfaits et qui lui sont fidèles car les prix qu'elle pratique sont concurrentiels qu'ils ne peuvent trouver mieux ailleurs pour le niveau de qualité des produits ou services offerts.

Un taux élevé de satisfaction et une part de marché importante ne sont que des moyens d'accroître les ventes, l'entreprise doit cependant mesurer non seulement le volume d'affaires qu'elle réalise avec ses clients, mais aussi la rentabilité qu'elle dégage sur les segments ciblés. Elle doit donc veiller à ce que ses clients soient non seulement satisfaits mais aussi rentables.

Un indicateur financier comme la rentabilité des différentes strates de clients aide à ne pas se focaliser sur la satisfaction des clients au détriment du profit. L'indicateur de rentabilité peut montrer que certaines catégories de clients ne sont pas rentables: ce sera notamment le cas des nouveaux clients. En effet, l'effort financier consenti pour les conquérir ne peut être immédiatement compensé par la marge dégagée sur les produits vendus. Dans ce cas, la rentabilité doit être envisagée sur une plus ou moins longue période. Il faut donc envisager le potentiel de croissance des nouveaux clients.

CONCLUSION

Il est clair qu'à travers le développement de la fonction de contrôle de gestion selon les approches conventionnelle, conceptuelle et opérationnelle, cette fonction ne peut revêtir qu'un caractère ex-post dans la mesure où ce contrôle conditionné préalablement par l'obtention d'un résultat.

Il apparaît donc que ses approches conventionnelles opèrent une fois le processus de gestion et finalisé dans l'optique temporel qui lui a été consacré très souvent une année. Par conséquent, le contrôle de gestion reste pour une durée de cette période déconnecté des processus de gestion étant donné que ceux-là sont réalisés indépendamment de l'intervention du contrôleur de gestion.

L'approche client, que nous proposons dans ce travail, quant à elle souligne la pertinence du concept d'accompagnement du processus du contrôle de gestion des autres processus de gestion et de réalisation. Fondamentalement, il en ressort que le meilleur critère qui puisse justifier une telle approche est celui de la gestion de la relation avec les clients. En effet, le client est au cœur de tous les processus de gestion visant à atteindre un certains nombres d'objectifs dont la rentabilité reste la plus apparente.

L'approche client permet donc de s'assurer en permanence des conditions d'accompagnements des clients dans le cadre de processus de fidélisation qui exige une réactivité instantanée de la part du contrôleur de gestion à défaut de quoi la perte de client est inévitable.

Pour conclure donc, nous affirmons dans ce travail que les approches conventionnelles du contrôle de gestion illustrent ce qu'on s'accorde à appeler le HARD WARE de la fonction contrôle de gestion, alors que le contrôle de gestion par l'approche client illustre quand à lui ce qu'on appelle le SOFT WARE de cette même fonction. Ainsi, dans la gestion moderne des entreprises le contrôle de gestion ne devrait plus se contenter de fonctionner de la manière mécanique que préconise les approches conventionnelles, mais plus tôt en introduisant plus de flexibilité grâce à l'approche client qui offre plus d'opportunité à l'entreprise en vue d'une meilleure performance.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Barbel M et Meier O.**, (2010), *Manager «les meilleures pratiques du management»*, 2^e éd, Dunod.
2. **Bataille É et Durant D.**, (2005) in bulletin de la banque de France, n° 134, Février.
3. **Berland N, Simon F X.**, (2010), *Trajectoire(s) d'une pratique et d'une profession in Berland N, Simon F X.*, (sous la direction), *le contrôle de gestion en mouvement «État de l'art et meilleures pratiques»*, coll. Finance, les éditions d'Organisation, Paris.
4. **Bouin X, Simon F X.**, (2009), *Les nouveaux visages du contrôle de gestion: outils et comportements*, 3^e éd, Dunod, Paris.
5. **Broncy G et Force J.**, (1982), *Les ratios «marges-rentabilités-structures»*, Foucher.
6. **Burlaud A et al.**, (2004), *Contrôle de gestion*, coll. Gestion, Librairie Vuibert, pp, 45-49.
7. **Burlaud A et al.**, (2010), *Contrôle de gestion*, coll. Gestion, Librairie Vuibert.
8. **Brulhart F.**, (2009), *les 7 points clés du diagnostic stratégiques*, coll. «avec la méthode des cas», Eyrolles.
9. **Caillat A et al.**, (1999), *Economie d'entreprise*, BTS 2, Hachette Livre, Paris.
10. **Charreaux G.**, (1997), *Finance d'entreprise*, coll. Les essentielles de la gestion, éditions EMS.
11. **Charron J-L et Sépari S.**, (2004), *Organisation et gestion de l'entreprise «manuel et applications»*, 3^e éd, Dunod.
12. **Chiha K.**, (2005), *Gestion et stratégie financière*, éditions Houma.
13. **Collas B.**, (1993), *La gestion financière de l'entreprise*, PUF, Paris.
14. **Conso P et Hémici F.**, (1999), *Gestion financière de l'entreprise*, coll. Gestion Sup, 9^e éd, Dunod.
15. **Dayan A.**, (1999), (coordonnateur général), *Manuel de gestion*, vol 1, Ellipses éditions, Paris.
16. **Derray A et Lusseau A.**, (2001), *L'analyse stratégique*, coll. Droit - Eco - Gestion, ellipses, Paris.

17. **Desreumaux A, Lecocq X et Warnier V.**, (2006), Stratégie, coll. Synthex, Pearson éducation France.
18. **Depallens G et Jobard J-P.**, (1997), Gestion financière de l'entreprise, 11^e éd, coll. Administration des entreprises, Sirey.
19. **De Rongé Y et Cerrada K.**, (2008), Contrôle de gestion, Pearson Education.
20. **Guedj N.**, (2000), Finance d'entreprise «les règles du jeu», les éditions d'Organisation.
21. **Guedj N.**, (2004), La stratégie vue à travers le contrôle de gestion in Guedj N (ouvrage conçu et coordonné), le contrôle de gestion «pour améliorer la performance de l'entreprise», 3^e éd, coll. Les références, les éditions d'Organisation, Paris.
22. **Guerra F.**, (2007), Pilotage stratégique de l'entreprise «le rôle du tableau de bord prospectif», coll. Comptabilité, Contrôle et Finance, éditions de Boeck université.
23. **Hoarau C.**, (2008), Maîtriser le diagnostic financier, coll. Les essentiels, 3^e éd, Groupe revue fiduciaire.
24. **Hoarau C.**, (2002), Comptabilité et management, Foucher.
25. **Honoré L.**, (2000), Gestion financière, Nathan.
26. **Kilig L.**, (2006), Compta finance «comprendre, construire et faire parler les comptes», les éditions d'Organisation.
27. **Lextrait T et Khouatra D.**, (1996), Comptabilité de gestion, Ellipses.
28. **Malho D et Poisson F-D.**, (2009), Tableau de bord «outil de performance», coll. Finance DFCG, les éditions d'Organisation.
29. **Pène D.**, (1993), Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise «Diagnostic Finance et Stratégie, tome 1, coll. Gestion, 2^e éd, Economica.
30. **Price B et Jaffe A.**, (2016), Objectif clients «les 7 clés d'une expérience clients réussie», Nouveau Horizons.
31. **Ray D.**, (2002), Mesurer et développer la satisfaction clients, les éditions d'Organisation.
32. **Robbins S et De Cenzo D.**, (2004), Management «l'essentiel des concepts et des pratiques», Pearson Education France.
33. **Ross S A, Westerfield W R et Jaffe J F.**, (2005), Finance corporate, Dunod.
34. **Soutenain J F, Forcet P et Messonnet O.**, (2008), Management: manuel et applications, Foucher, Paris.
35. **Vendeuvre F et Beaupré P.**, (2013), Gagner de nouveaux clients «la prospection efficace», 4^e éd, Dunod.
36. **Venturi C et Lefébure R.**, (2004), gestion de la relation client, coll. Gestion d'entreprise, Eyrolles.
37. **Vizzavona P.**, (1993), Gestion financière «analyse financière-analyse prévisionnelle», 8^e éd, Berti éditions.