

# Chapitre 6

## L'adaptation du contrôle de gestion aux nouvelles formes d'organisation

### Exercice 06.01

1. En reprenant les différentes phases du modèle rationnel de contrôle, précisez quelles sont les difficultés auxquelles se heurte le pilotage de la performance dans un réseau de franchise ?

Les différentes phases du modèle rationnel de contrôle sont la finalisation, le pilotage et l'évaluation de l'action.

Par ailleurs, « La **franchise** est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. Le **savoir-faire** est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. (...) »

Le franchiseur est l'initiateur d'un " **Réseau de franchise** " constitué du franchiseur et des franchisés et dont il a vocation à assurer la pérennité. » Code Européen de Déontologie de la Franchise, 1972.

Un réseau de franchise peut être analysé comme un réseau centré autour de l'organisation du franchiseur. Celui-ci a mis au point et exploite un **concept**, est titulaire des droits sur les **signes de ralliement** de la clientèle : enseigne, marques et autres signes distinctifs. Il apporte à ses franchisés une formation initiale et continuellement une assistance commerciale et/ou technique pendant toute la durée du contrat. Il est en charge de la définition des objectifs de performance du réseau : développement du chiffre d'affaires du réseau et extension, profitabilité et rentabilité des franchisés, qualité des biens/services fournis aux clients, image de marque, réputation... Il doit disposer d'informations en provenance du réseau pour évaluer les résultats des franchisés sur ces différents objectifs, détecter tout problème chez un franchisé, lui demander d'améliorer la situation et l'assister sur ce point.

De manière corollaire, le franchisé doit consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau de franchise et au maintien de son identité commune et de sa réputation, fournir au franchiseur les données opérationnelles vérifiables afin de permettre l'évaluation des performances, voir l'autoriser à avoir accès à ses locaux et à sa comptabilité. Enfin, le franchiseur s'engage à ne pas divulguer à des tiers le savoir-faire fourni par le franchiseur, base importante du concept même de la franchise.

Si globalement les objectifs du franchiseur et du franchisé convergent, il n'en demeure pas moins que des conflits peuvent survenir : le franchiseur peut vouloir développer le réseau, le chiffre d'affaires et la marque en multipliant les ouvertures d'enseigne, alors que le franchisé est davantage intéressé par son résultat et sa rentabilité et donc éventuellement hostile à de trop importantes ouvertures, signes d'une concurrence interne dans le réseau.

Par ailleurs, le suivi des performances des franchisés se heurte à la collecte d'informations et à l'identification des problèmes dans des unités indépendantes financièrement et juridiquement, souvent dispersées sur le plan géographique. D'où aussi des problèmes d'animation du processus de contrôle : comment réunir facilement et souvent les franchisés pour discuter avec eux des objectifs du réseau et de leur propre entreprise, des résultats et des actions à mettre en place pour améliorer les performances ?

## **2. En quoi le projet est-il un objet de contrôle spécifique ?**

Le contrôle de gestion est né et se révèle très adapté dans des contextes stables et pour des activités répétitives et stabilisées ; ce n'est pas du tout le cas des projets dont la particularité est d'être des activités temporaires, singulières et non répétitives, éventuellement très soumises à l'incertitude et souvent transversales à l'organisation en place. Ces caractéristiques de l'objet projet font qu'il peut être considéré comme un objet de contrôle particulier. Gérer les projets dans un cadre budgétaire classique n'est ainsi possible que pour des petits projets (durée, montant) ou pour des projets peu transversaux.

La gestion des projets dits « à coûts contrôlés », dont le pilotage économique a pour objectif le respect des coûts budgétés et des délais prévus, utilise des outils classiques en contrôle de gestion (budgets, analyse d'écarts) mais en les adaptant à cet objet spécifique : budget dédié au projet, budgétisation flexible compte tenu du caractère incertain du projet, périodicité du budget adapté à la temporalité du projet ; Le contrôle économique du projet est par ailleurs alors souvent affecté au chef de projet.

Dans le cadre du contrôle de gestion des projets à rentabilité contrôlée, notamment les projets de conception et de développement des nouveaux produits, les méthodes et outils du contrôle sont tout à fait particuliers, bien que relevant des pratiques de gestion stratégique des coûts : analyse fonctionnelle, analyse de la valeur, design to cost ...

### **3. Le contrôle de gestion des projets et celui des processus ont-ils des points communs ?**

Les projets et les processus ont un commun leur caractère transversal à l'organisation en place. Cette caractéristique pose des questions au contrôle de gestion :

- Qui contrôle ? Projet et processus rassemblent en effet des activités autour de la production d'un output défini, relevant de fonctions, métiers, départements différents ; chef de projet et pilote de processus ont normalement en charge cette tâche de pilotage économique, en liaison avec les contrôleurs de gestion.
- Quand des problèmes de performance économique sont détectés, quelle légitimité a le chef de projet ou le pilote de processus pour construire et déployer des plans d'actions dans des unités où il n'a pas de poids hiérarchique ? La mise en oeuvre du contrôle est alors délicate.
- Les systèmes d'information souvent structurés par métier et non par processus peuvent être un frein à la collecte des informations nécessaires au contrôle de gestion des processus et des projets.

### **4. En quoi la méthode *Activity Based Costing* peut-elle être intéressante pour piloter la performance économique d'un processus ?**

Un processus est composé d'activités reliées les unes aux autres en vue de proposer à des clients internes ou externes un output (bien, service). La méthode ABC, vise à identifier les différentes activités nécessaires à l'élaboration d'un produit, identifier les ressources consommées par ces activités et en déduire un coût d'activité. Le coût du produit est ensuite reconstitué à travers sa consommation d'activités. L'identification des processus amène à clarifier les différentes activités, les ressources qu'elles consomment et l'output de chacune des activités ; la méthode ABC apparaît alors comme très adapté pour évaluer le coût de l'output du processus.

## **Exercice 06.02**

### **1. Modéliser le processus de production de Cuisiville, de la demande du client jusqu'à sa livraison**

Voir logigramme ci-dessous ; ce logigramme peut-être réalisé de manière différente, notamment en agrégeant plus ou moins les activités.

### **2. Quels sont les objectifs de performance associés à ce processus du point de vue de Cuisiville ? Quels indicateurs de performance peuvent être mis en place ?**

Ce processus aboutit à un service qui est la livraison d'un repas chez un client ; les objectifs de performance associés à ce processus peuvent être :

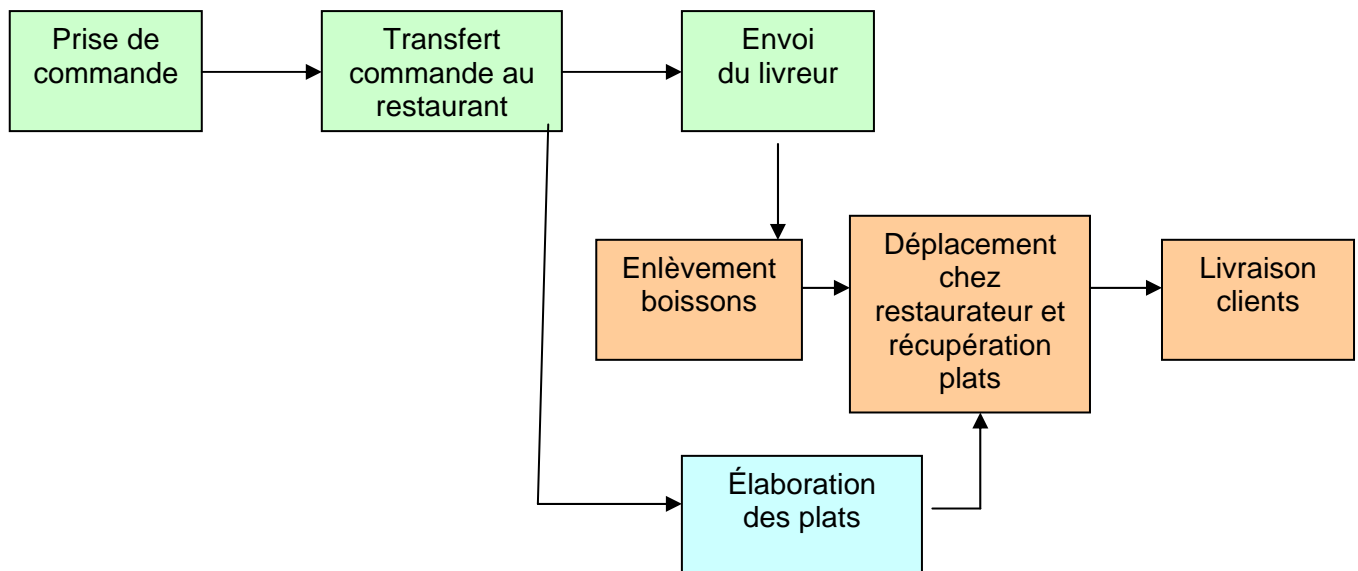
Performance économique : nombre de livraisons par jour, par livreur, coût de la livraison chez un client ;

Qualité du service : délai et facilité de prise de commande, délai de livraison, qualité gustative des plats, intégrité des plats (pourcentage de livraisons correctes), conformité de la livraison à la commande (pourcentage de livraisons conformes), courtoisie du livreur (via enquête de satisfaction) , taux de satisfaction des clients...

Performance sociale : nombre d'accidents de la circulation pour les livreurs, taux de turn-over ...

### 3. Quels sont les objectifs et indicateurs de performance associés à chaque activité (ou sous-processus) ?

Le logigramme ci-dessous peut-être synthétisé en grandes activités (même code couleur pour identifier les acteurs) :



Les objectifs du processus peuvent être déclinés sur chacune des activités le composant :

- prise de commande : rapidité de prise en ligne du client (durée de décroché), minimiser la durée de la prise de commande, fiabilité de la commande (taux d'erreurs), minimiser le coût d'une commande ;
- transfert commande au restaurant : rapidité du transfert ;
- envoi du livreur : rapidité de l'envoi du livreur ;
- enlèvement boissons par le livreur : rapidité de l'enlèvement, conformité des boissons à la commande ;
- déplacement chez le restaurateur : rapidité du déplacement (durée du déplacement), absence d'accidents routiers (nombre d'accidents) ;
- élaboration des plats : rapidité de l'élaboration des plats, conformité des plats avec la commande ;
- livraison clients : cf indicateurs du processus.

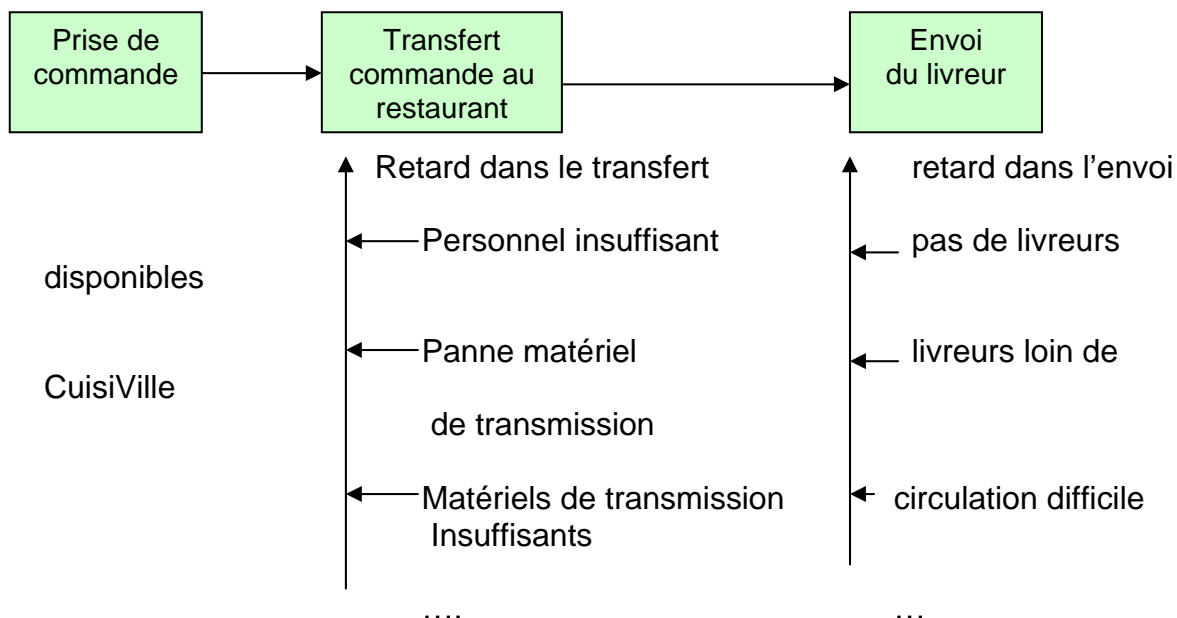
**4. D'où proviennent les problèmes d'accessibilité téléphonique ? En quoi reflètent-ils un problème classique de production de services ? Quelles peuvent être les solutions pour améliorer cette accessibilité ?**

Les problèmes d'accessibilité téléphonique viennent d'une inadéquation entre la capacité de production et la demande ; cette dernière est certainement susceptible de connaître des pics importants sur certaines tranches horaires (juste avant les repas). C'est un problème classique de production de services, dans la mesure où l'impossibilité de stocker le produit fini (la prise de commande téléphonique) suppose une forte capacité de l'organisation à réaliser l'égalité entre offre et demande, capacité de production et demandes des clients à tout moment (Cf Les solutions :

- renforcer la capacité de prise de commande aux heures de pointe en recrutant des opérateurs téléphoniques et en adaptant le matériel de communication ;
- favoriser le report des commandes téléphoniques dans les heures creuses (offrir de réduction par exemple pour ceux qui commandent plus tôt ;
- favoriser la prise de commande via Internet ou par fax avec mise à disposition de supports adaptés...

**5. À l'aide d'un diagramme d'Ishikawa, identifiez les causes possibles des retards de livraison ?**

On peut envisager de construire l'Ishikawa en suivant la logique du processus tel qu'il est synthétisé à la question N°3, ou par grandes familles de cause. La construction d'un Ishikawa par processus semble ici très pertinente ; cela donne par exemple pour l'activité transfert de la commande au restaurant le schéma suivant :



Les autres activités du processus sont à examiner de la même manière et notamment les activités « élaboration des plats par le restaurateur » et « livraison chez le client ».

Le diagramme d'Ishikawa permet alors de recenser toutes les causes possibles du retard de livraisons.

**6. Quel plan d'actions suggérez-vous pour identifier les causes premières les plus importantes de ces retards ?**

Il s'agit d'établir un diagnostic de la situation en se basant notamment sur l'observation du fonctionnement du processus et la collecte de données sur les différentes activités.

Client

Opérateurs  
Cuisville

Livreur

Restaurateur  
partenaire

