

CONTRÔLEURS DE GESTION SIÈGE ET BRANCHE, UNE COHABITATION HARMONIEUSE?

Cette étude, menée sur une année au sein d'un groupe d'assurance mutuelle français, s'intéresse à l'organisation et aux enjeux de la coopération entre des contrôleurs de gestion de siège et des contrôleurs de gestion de branche, comme un potentiel facteur d'amélioration continue.

Les conséquences de la crise sanitaire de la Covid-19 ont mis à mal les relations dans les organisations. Dès lors, la coopération entre leurs membres semble primordiale dans un objectif de performance globale. À ce propos, nous avons pu constater que la coopération entre les contrôleurs de gestion pouvait susciter certaines questions quant à la nature de leurs échanges ou aux impacts de ceux-ci.

C'est pourquoi, nous avons souhaité regarder la coopération entre deux types de contrôleurs de gestion identifiés par Danziger (2000): d'une part, les contrôleurs de branche, qui coordonnent les budgets de leurs divisions et assurent la partie reporting vers le siège de l'organisation, et d'autre part, les contrôleurs de gestion de siège avec des missions d'ordre stratégique et une vision consolidée de l'organisation. Ils mènent des études et des réflexions sur le long terme pour contribuer à la résolution de problèmes de structure liés à l'organisation.



La nature des échanges entre les contrôleurs de gestion

Nous avons approché la nature des échanges entre les contrôleurs de gestion au travers des principes de la théorie du marketing relationnel d'Ivens et Mayrhofer [2003]. À ce sujet, nous avons pu relever que, malgré l'absence de lien hiérarchique, les contrôleurs de siège dominant quelque peu la relation qu'ils entretiennent avec leurs homologues de branche. Toutefois, une forme de réciprocité dans leurs échanges permet de préserver l'équilibre et la continuité de leur coopération. Un contrôleur de gestion de branche synthétise ces éléments: « Certes, ils dirigent un peu nos échanges, mais clairement, on est complémentaire, on additionne nos savoirs, nos méthodes et lors des échanges sur la correction des travaux, on est bien plus efficace ».



PAR **BENOIT DELANOË**

Chargé d'études, gestion et pilotage économique, Groupe Covéa

Également, nous avons remarqué que la coopération entre les contrôleurs peut être facteur d'amélioration continue. Reste à comprendre les enjeux de celle-ci, ainsi que l'organisation mise en place pour y répondre.

Nos échanges permettent à chacun de consolider ses travaux, c'est une forme de complémentarité



Les enjeux de la coopération entre contrôleurs de gestion

L'étude révèle que la coopération entre les deux types de contrôleurs de gestion répond à trois grands enjeux pour leur organisation. Le premier d'entre eux est un enjeu d'homogénéisation des travaux comme le précise un contrôleur de siège: « Nos échanges sont pensés et organisés pour que les travaux réalisés par chacun soient homogènes et cohérents à l'échelle du groupe ». Le second enjeu porte sur la qualité de l'information produite, communiquée dans l'organisation. Parallèlement à cela, leur coopération doit influencer positivement sur les communications avec les responsables opérationnels d'une part et la direction générale d'autre part. Cet enjeu est évoqué par un contrôleur de branche: « Les échanges avec les contrôleurs de siège me permettent de traduire en gros les éléments attendus par le groupe en un langage plus opérationnel pour que je fasse passer le message sur mon périmètre ».

Pour répondre à ces trois enjeux, la coopération entre les contrôleurs de gestion respecte une organisation bien définie.

Les contrôleurs de siège sont souvent en « lead » sur les travaux, ils redescendent les méthodes



L'organisation de la coopération entre les contrôleurs

Les éléments collectés lors de l'étude permettent de comprendre que la coopération entre les contrôleurs de siège et de branche s'organise autour de quatre grandes étapes. Tout d'abord, les contrôleurs de siège construisent des outils et établissent des méthodes qu'ils soumettent aux contrôleurs de branche. À ce sujet, un contrôleur de siège nous apporte des précisions: « À partir des orientations et des attentes de la direction, on établit des process, des outils et des méthodes de contrôle de gestion ». Ensuite, les contrôleurs de branche exploitent, appliquent les méthodes et outils mis à disposition par leurs homologues dans le cadre de leurs travaux. Lors de l'étape suivante, les contrôleurs de branche réalisent leurs travaux budgétaires, de reporting relatifs à leur branche et communiquent leurs données aux contrôleurs de siège. Pour finir, ces derniers vérifient la cohérence des travaux réalisés et des données communiquées, par les contrôleurs de gestion de branche, afin de les consolider à l'échelle de l'organisation.



Le lien entre la coopération et l'amélioration continue

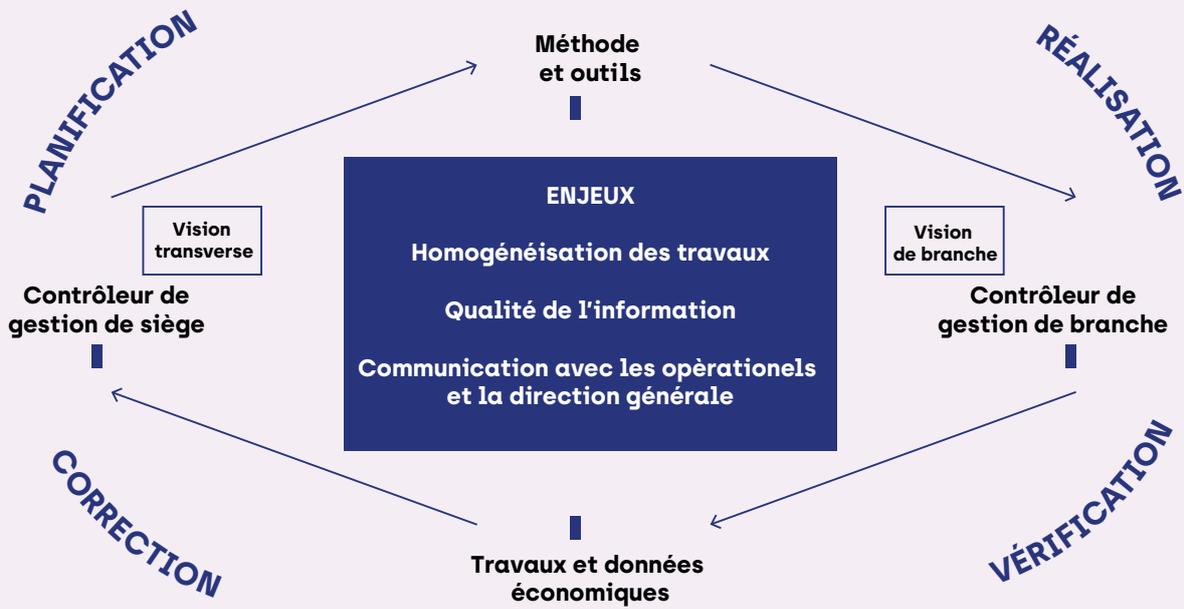
Enfin, nous avons perçu que la coopération était liée au concept d'amélioration continue, illustrée par les quatre étapes

CONSEILS

En tant que contrôleur de gestion ou responsable du contrôle de gestion, cette étude nous apprend que les échanges avec nos semblables constituent un enrichissement mutuel. Il ne faut donc pas chercher l'opposition, mais la complémentarité.

RÉFÉRENCES

Deming, W. (1995). PDCA, Roue de Deming.
 Danziger, R. (2000). Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit. *Economica*, 547-557.
 Ivens, B. & Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*, 31.



de la roue de Deming [1950]. En effet, la coopération entre les contrôleurs de siège et les contrôleurs de branche prend différentes formes lors de chacune des étapes du processus d'amélioration continue. Lors de la planification, les contrôleurs de siège sont responsabilisés, tandis que lors de l'étape suivante, la réalisation, ce sont leurs homologues qui le sont. Durant les deux étapes suivantes, la vérification et la correction, leur coopération prend un tout autre sens. Ce sont leurs échanges qui permettent de faire avancer les travaux vers davantage de qualité et de fiabilité, bien que les contrôleurs de siège soient quelque peu leaders de la relation. L'objet de ces dernières étapes est précisé par un contrôleur de branche: « On brasse

beaucoup de données avec des définitions différentes si elles viennent des opérationnels ou que ce soit des données calculées, l'objectif de nos échanges, c'est de les rendre non contestables et consolidables ».

Pour conclure, l'ensemble des éléments analysés sur la coopération entre les contrôleurs de gestion comme un facteur d'amélioration continue est synthétisé sur le schéma ci-dessus. ■



Nature des échanges entre les contrôleurs :	Enjeux de la coopération entre contrôleurs :
<ul style="list-style-type: none"> • Relation équilibrée et saine • Importance de la réciprocité • Légère domination des contrôleurs de siège malgré l'absence de lien hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogénéisation des travaux • Qualité de l'information produite et communiquée • Communication avec les opérationnels et la direction générale.

En réponse à ces enjeux, la coopération entre les contrôleurs de gestion apparaît comme un facteur d'amélioration continue.