



ECOLE DE  
COMMERCE DE  
LYON®

# **Le contrôle interne est-il un coût supplémentaire pour une PME ?**

Année Universitaire 2015-2016

Master of Business Administration 2<sup>ème</sup> année (MBA)

Auteur : Fériat ABDELKASSA

Directeur : Hervé DIAZ



**Le contrôle interne est-il un coût  
supplémentaire pour une PME ?**

## *REMERCIEMENTS*

---

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apportées leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce projet.

La première personne est Hervé DIAZ, Président de l'Ecole de Commerce de Lyon qui m'a permis d'intégrer l'Ecole de Commerce de Lyon et qui m'a fait confiance tout au long de mon alternance.

Je souhaite également remercier tous mes collègues de l'Ecole de Commerce de Lyon qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse et précision, qui ont participé à l'enrichissement de ce mémoire et qui se sont impliqués pour m'aider à atteindre mes objectifs.

Enfin, j'exprime ma gratitude aux différentes équipes qui ont pris de leur temps pour me présenter leur activité et me permettre de mieux comprendre les interconnexions entre les services.

Je remercie les responsables du Master of Business Administration (MBA) et les différents intervenants qui m'ont permis d'acquérir des connaissances importantes pour mon futur parcours professionnel.

---

<b>Introduction</b> .....	1
<b>I. Le contrôle interne, une gestion optimale des processus</b> .....	4
1.1. Principes généraux du contrôle interne .....	4
1.1.1. Définitions du contrôle interne .....	4
1.1.2. Les composantes du contrôle interne .....	5
1.1.3. Les freins du contrôle interne .....	7
1.2. La rationalisation des processus par le contrôle interne .....	8
1.2.1. Les différents processus de gestion .....	8
1.2.2. Le retour du taylorisme .....	10
1.2.3. Les apports et les limites du modèle taylorien .....	11
1.3. L'évaluation qualitative d'une PME .....	12
1.3.1. Qu'est-ce qu'un SWOT ? .....	12
1.3.2. L'analyse interne d'une PME .....	13
1.3.3. L'analyse externe d'une PME .....	15
<b>II. La mise en place d'un contrôle interne dans les PME</b> .....	17
2.1. La motivation et l'adhésion sont des facteurs clés .....	17
2.1.1. Approche technique .....	17
2.1.2. Approche qualité .....	20
2.2. L'application du dispositif .....	23
2.2.1. La segmentation des tâches .....	23
2.2.2. La qualité de l'information financière .....	25
2.2.3. La maîtrise des risques opérationnels .....	26
2.3. Le coût de la procédure .....	28
2.3.1. La gouvernance de l'entreprise .....	28
2.3.2. L'efficacité du procédé .....	29
<b>III. Lean management : outil d'optimisation des coûts</b> .....	32
3.1. Lean management, définition générale .....	32
3.1.1. Définition du Lean management .....	32
3.1.2. L'approche Kaizen .....	33
3.1.3. Historique et principe du Lean management .....	34
3.1.4. Lean management, un besoin d'éliminer les gaspillages ...	35
3.2. Mise en place de la démarche Lean .....	37
3.2.1. Préparer et former : le boot camp .....	37
3.2.2. Diagnostiquer et analyser l'état actuel : le déploiement .....	38
3.2.2.1. La voix du client .....	38
3.2.2.2. L'efficacité du procédé .....	39

3.2.2.3. <i>La gestion de la performance</i> .....	41
3.2.2.4. <i>L'organisation et les compétences</i> .....	42
3.2.3. Le design .....	43
3.2.3.1. <i>Le « white board »</i> .....	44
3.2.3.2. <i>Le « morning meeting »</i> .....	45
3.2.3.3. <i>Le « workshop »</i> .....	45
3.3. L'implementation .....	47
3.3.1. <i>Le « Tactical Implementation Plan »</i> .....	47
3.3.2. <i>Le « Standard Operating Procedure »</i> .....	47
<b>Conclusion</b> .....	<b>50</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>52</b>
<b>Table des figures</b> .....	<b>56</b>
<b>Table des annexes</b> .....	<b>57</b>

## *LISTE DES ABREVIATIONS*

---

PME : Petite et Moyenne Entreprise

IFACI : Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes

AMF : Autorité des Marchés Financiers

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO : Committee of sponsoring Organization of the treadway Commission

ISO : International Organization for Standardization

OST : Organisation Scientifique du Travail

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BO : Back Office

PNL : Programmation Neuro-Linguistique

SPOC : **S**ingle **P**oint **O**f **C**ontact

KPI : Key Performance Indicators

TIP : Tactical Implementation Plan

SOP : Standard Operating Procedure

Le contexte économique actuel amène les entreprises à trouver de nouvelles solutions afin de satisfaire aux contraintes qui leur sont imposées. Les PME sont amenées à gérer une production qui évolue sans cesse, tant au niveau des exigences sur la qualité, que sur l'évolution des produits traités. Ainsi, il est nécessaire de trouver des solutions pour parer à ce dilemme.

Les effectifs des PME sont restreints en raison des restrictions budgétaires mises en place. En revanche, la production dont ceux-ci ont la charge ne diminue pas de manière équivalente.

Afin de faire face à cette situation, des dispositifs existent dans le but de faciliter le travail des collaborateurs. La réduction des budgets et la gestion quotidienne de trésorerie entraînent une chasse aux coûts et une diminution du personnel, nécessitant ainsi un accroissement de la productivité.

Les PME sont dans l'obligation de s'améliorer en permanence. Pour cela, elles sont en quête de qualité totale sur leurs biens et services en les certifiant si elles désirent augmenter de façon constante leur productivité et ainsi, se développer, améliorer leur compétitivité, renforcer leur position dans leurs domaines d'activités et réagir rapidement face à l'évolution des demandes.

Dans ce but, les PME doivent réorganiser leur stratégie afin d'être prêtes à répondre aux exigences du client. L'objectif est de fournir rapidement une organisation qui associe qualité et efficacité des processus.

Pour atteindre ce but, il est préconisé de mettre en place, d'intégrer et de maintenir l'approche de rationalisation des processus et l'orientation client selon les mécanismes du contrôle interne afin qu'une entreprise puisse continuer et conforter sa progression. Dès lors, une réflexion sur la question « le contrôle interne est-il un coût supplémentaire pour une PME ? » est à analyser.

Afin de répondre au mieux à ce sujet, nous nous baserons sur les travaux du COSO considéré comme le référentiel du contrôle interne et sur les analyses de l'IFACI et de l'AMF. Nous ferons appel à de nombreux autres auteurs tels que H.Fayol, F.Taylor, Schumpeter, E.Kubler-Ross et H.Okuda considéré comme le père fondateur de l'outil Lean management. Enfin, nous nous aiderons des différentes études faites sur le contrôle interne et des moyens utilisés dans une PME.

Le contrôle interne est une méthode définie et mis en place par les organes de gouvernance. C'est une nécessité d'adapter le contrôle interne à la taille de l'entreprise. Il est nécessaire qu'une PME dispose au sein de son organisation d'un contrôle interne et ce de façon mécanique.

Le choix de ma problématique s'est fait à partir de plusieurs constats. Le chef d'entreprise est le garant d'une gestion optimale du contrôle interne – il doit montrer l'exemple pour fédérer les collaborateurs autour de ce domaine. L'expert-comptable joue également un rôle important car il doit avoir dans ces fonctions, une composante « contrôle interne ».

Les fonctions commerciales ont tendance à négliger les points administratifs. Ainsi, les procédures sont ni écrites ni formalisées dans un manuel. Or, une organisation est en constante évolution. Pour cela, les procédures doivent être solidifiées et modifiées selon la progression de chaque service.

De plus, nous remarquons qu'il n'y a pas de définition explicite des tâches et des responsabilités dans une PME. En effet, séparer les missions permet de détecter d'éventuelles fraudes ou erreurs : il ne s'agit pas de réduire les fonctions d'un collaborateur par la réalisation de procédure mais de lui faciliter son quotidien. La séparation des tâches est le principe de base du contrôle interne et cela permet la réduction du risque opérationnel sur les fonctions supports.

Ces différents constats, m'ont permis de mettre en exergue les différentes disparités qu'il existe au sein d'un PME, de définir ma problématique et de préconiser les principes du concept Lean Management.

En effet, mettre en place, intégrer et maintenir un contrôle interne efficace selon l'outil Lean management permettrait que la PME puisse continuer et conforter sa

progression grâce à une approche de rationalisation des processus et une orientation client ciblée. L'objectif est d'avoir une vraie démarche de progrès pour l'organisation.

Cette méthode japonaise ou « production au plus juste » est basée sur le concept d'une gestion plus productive et plus économe des processus. Le thème Lean vise à satisfaire les clients en diminuant le coût et l'investissement de production et en exploitant au maximum les ressources existantes. Une démarche basée sur cette méthode doit permettre de réduire la variabilité des processus dans une philosophie orientée client en utilisant une approche d'amélioration continue telle que la méthode Kaizen et des méthodes de résolutions de problèmes.

Afin de répondre au mieux à la problématique, nous présenterons dans un premier temps, les principes du contrôle interne et son impact dans une PME. Puis, nous aborderons la mise en place du dispositif en évoquant la nécessité des facteurs de motivations et d'adhésions pour faciliter la conduite du changement et nous démontrerons que l'intervention du thème Lean management permet une gestion optimale du contrôle interne.

## I/ Le contrôle interne, une gestion optimale des processus

Pour répondre aux exigences du secteur et maintenir la rentabilité, la PME doit réduire ses coûts et gagner en flexibilité. Dans ce contexte de restrictions budgétaires, de renforcement des exigences réglementaires, l'optimisation des ressources est un enjeu majeur pour lequel la PME déploie tous ses efforts. L'objectif est de disposer d'un contrôle interne efficient et ce afin d'optimiser les processus tout en réduisant les coûts.

### 1.1. Principes généraux du contrôle interne

#### 1.1.1. Définitions du contrôle interne

Il existe beaucoup de significations du contrôle interne.

Le **Fayolisme**<sup>1</sup> est une doctrine développée par Henri FAYOL qui précise : « *Administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler* ». Pour Henri FAYOL, le contrôle est un programme conforme qui adopte des plans d'actions dans le but de signaler les fraudes et les erreurs.

En France, dès 1977, le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables explique le contrôle interne comme « *l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».

Bertrand FAIN, ancien membre du conseil de l'Ordre des Experts Comptables et Victor FAURE, avocat ont écrit en 1948<sup>2</sup> dans leur ouvrage « la révision comptable » que le contrôle interne est une entité cartésienne de la comptabilité et du pôle financier qui permet de constater les fraudes et les erreurs. Dans ce cas, la gestuelle humaine est mentionnée de façon implicite contrairement à l'Ordre des Experts Comptables où l'intervention des hommes est nécessaire.

En 1984, les normes d'exercice professionnel homologués de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) précise qu'il s'agit de « *l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et*

---

<sup>1</sup> F.W. Taylor (1913), *La Direction des Ateliers*, Dunod.

<sup>2</sup> B. Fain & V. Faure (1948), *La révision comptable*, Payot.

*surveillance, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent ».*

Aux Etats-Unis, un collectif a trouvé de nouvelles pratiques du contrôle interne. Le référentiel **COSO**<sup>3</sup> (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway commission) est le modèle du contrôle interne. Il y a une description théorique des éléments importants à retrouver dans un dispositif de contrôle interne. Le contrôle interne est mis en place par les organes de gouvernance car il s'agit dans un premier temps, d'une responsabilité managériale.

Il est obligatoire de produire des données fiables et conformes<sup>4</sup> aux exigences légales et réglementaires, d'appliquer les instructions et les orientations fixées par la direction, de protéger les actifs, de contribuer à la maîtrise des activités, au rendement des opérations et à l'utilisation efficace des ressources tangibles et intangibles pour améliorer la performance économique d'une entreprise.

#### 1.1.2. Les composantes du contrôle interne

Le contrôle interne signifie « internal control » en anglais c'est-à-dire « maîtriser » et « vérifier » d'où la réflexion suivante : « **Que faire pour maîtriser ses activités ?** ».

En fournissant des objectifs réalisables quant à la maîtrise des risques, le contrôle interne se décompose en cinq éléments interdépendants qui doivent être inclus dans le processus de gestion :

➤ Environnement de contrôle :

L'environnement de contrôle est composé d'hommes et des facteurs ayant un impact sur l'organisation notamment l'intégrité, l'éthique et les compétences des individus. Ce composant représente le socle d'une organisation.

➤ Evaluation des risques :

Chaque entité doit analyser de façon précise les différents risques émanant de sources internes et externes qu'il faut savoir maîtriser. En effet, il est primordial de les identifier

---

3 PricewaterhouseCoopers (2015) *Coso - Référentiel intégré de contrôle interne*, Eyrolles.

4 Autorité des marchés financiers (2008), *Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites*.

afin de ne pas affecter les objectifs réalisables et/ou à réaliser. L'environnement est en constante évolution et cela pousse les entreprises à réorganiser leurs activités pour satisfaire à ces nouvelles réglementations imposées. Pour cela, il faut instaurer de nouvelles méthodes pour anticiper ces changements macroéconomiques.

➤ Activité de contrôles :

Cette étape regroupe les normes et les procédures du contrôle interne élaborées en amont afin de justifier les risques éventuels. Après la réalisation de plans d'actions à court ou moyen terme, des problèmes sont identifiés et des solutions sont trouvées afin de réduire les risques et augmenter les performances opérationnelles.

➤ L'information et la communication :

De manière claire et efficace, la **fiabilité de l'information**<sup>5</sup> doit être émise. Il s'agit de la collecte des informations par les parties prenantes nécessaires à la conduite d'un projet ou pour le contrôle des opérations.

➤ Pilotage :

C'est un processus ou l'application d'un système de suivi quotidien ou des recensements continus ou ponctuels permet de déceler d'éventuelles erreurs <sup>6</sup>« *errare humanum est* » qui explique en latin que « l'erreur est humaine, persévérer dans son erreur est diabolique ». Effectivement, nos « bras droit » peuvent aussi faire des erreurs et commettre des fraudes. Après évaluation des données, celles-ci sont transmises au management. Le système peut réagir plus rapidement s'il y a une combinaison de ces deux méthodes. Le procédé fonctionnera de manière efficace.

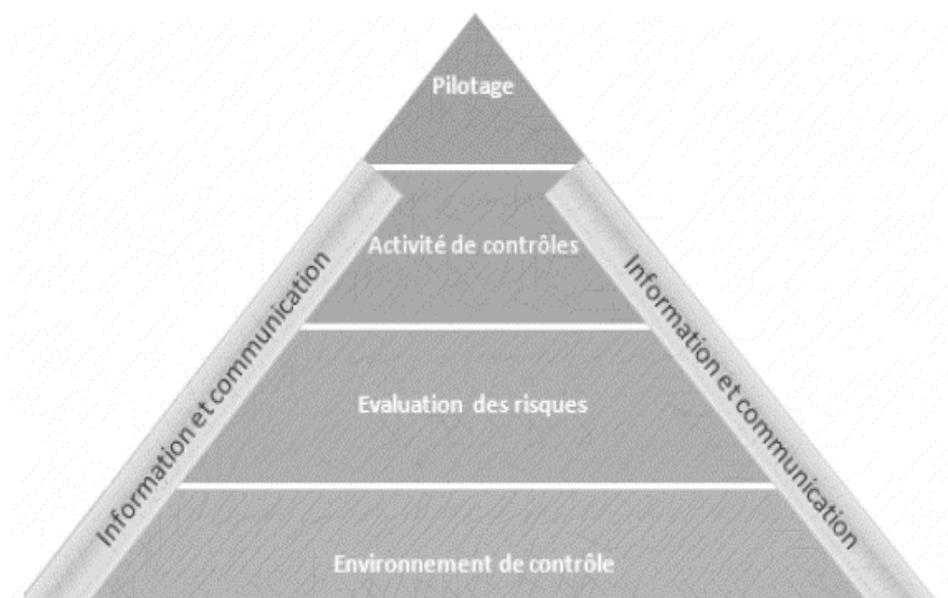
---

<sup>5</sup> *Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable*, Les Editions Raouf Yaïch.

<sup>6</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Errare\\_humanum\\_est,\\_perseverare\\_diabolicum](http://fr.wikipedia.org/wiki/Errare_humanum_est,_perseverare_diabolicum)

## Figure n°1

### La pyramide du COSO



**Source** : [http://www.procomptable.com/qualite/contrôle\\_interne.htm](http://www.procomptable.com/qualite/contrôle_interne.htm)

#### 1.1.3. Les freins du contrôle interne

Le dispositif du contrôle interne peut seulement fournir un seuil raisonnable quant au niveau de couverture des risques mais ce n'est pas une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs. Le système de contrôle interne peut être efficace mais il ne peut se prémunir des événements externes tels que :

- des problèmes techniques, humains et/ou des erreurs<sup>7</sup> ;
- des informations et/ou des instructions erronées (mauvaise décision) ;
- des ententes entre acteurs.

Ces éléments peuvent empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels. La hausse d'un risque amène la direction à trouver un accord entre l'action de saisir le risque et le coût de traitement du risque. Ce coût est **élevé** surtout si les actions précédentes sont inutiles.

En pratique, le contrôle interne est un compromis entre le besoin de sécurité et le coût du contrôle. Ainsi, ce procédé ne peut totalement faire disparaître le risque.

---

<sup>7</sup> Autorité des marchés financiers (2008) *Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites.*

Le contrôle interne<sup>8</sup> n'a pas vocation à rendre les sociétés plus efficaces mais les réglementations veulent rendre plus claires la qualité de l'information financière. Les règlements formels sont nombreux et pourtant les fraudes demeurent et cela à un coût. Il faut combiner l'aspect formel et informel via le « *tone at the top* » pour espérer avoir une amélioration contre la fraude.

## 1.2. La rationalisation des processus par le contrôle interne

### 1.2.1. Les différents processus de gestion

Le mot « **processus** » découle de la racine latine « *procedere* ». L'étymologie est marche, développement, progrès (Pro qui signifie en avant et *cedere* qui veut dire aller) d'après le dictionnaire Larousse. Le processus signifie le (**Quoi ?**), contrairement à la procédure qui signifie le (**Qui fait Quoi ?**).

Selon la norme internationale ISO 9000 : 2005, les processus<sup>9</sup> « *sont considérés comme étant composés d'une ou de plusieurs activités corrélées ou interactives qui demandent des ressources et une gestion pour transformer des éléments de sortie prédéterminés. Les éléments de sortie d'un processus peuvent constituer directement les éléments d'entrée du processus suivant et le produit final est souvent le résultat d'un réseau ou système de processus* ». Une approche par les processus permet de déterminer et de contrôler les relations entre les multiples activités : c'est une vision globale. En effet, chaque processus doit fonctionner de manière collective et non individuelle afin d'être toujours plus performant.

D'après la norme ISO 9004<sup>10</sup>, « en optant pour une approche par les processus, cela apporte :

- Des coûts plus faibles grâce à l'utilisation efficace des ressources ;
- Des résultats améliorés, cohérents et prévisibles ;
- Des opportunités d'amélioration mises en évidence et établies par ordre de priorité».

---

<sup>8</sup> N. Laporte (2008), *Un élément essentiel de l'efficacité et de la performance*, Le nouvel économiste.

<sup>9</sup> ISO (2009), *Les normes de la famille ISO 9000*.

<sup>10</sup> Norme NF EN ISO 9004 (2009), *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*, AFNOR.

La gestion des processus doit décrire de manière précise le fonctionnement de l'entreprise<sup>11</sup> et l'implication des acteurs dans la chaîne de valeur. Chaque collaborateur doit situer les tâches quotidiennes des maillons de la chaîne et déterminer sa valeur ajoutée au sein de l'entreprise car les principales préoccupations d'une PME sont d'améliorer en permanence ses processus, d'accroître ses performances financières et de réduire ou de minimiser les risques.

En effet, il est obligatoire d'avoir une maîtrise totale des processus pour se développer et demeurer car à sa création, une PME a des moyens, des compétences et des méthodes limitées contrairement à des entreprises de taille plus importante.

Il existe trois familles de processus<sup>12</sup> :

- Les processus opérationnels : élaboration, prestation et service.

Il s'agit du moteur de l'entreprise qui regroupe l'ensemble des tâches qui permettent à l'entreprise d'accomplir son activité.

- Les processus de support : ressources internes telles que les ressources humaines, la comptabilité et l'informatique.

Il s'agit des processus qui soutiennent tous les autres. Ils regroupent les ressources utiles aux processus opérationnels nécessaires à l'activité.

- Les processus de mesure : politique, décision, objectif et résultat.

Il s'agit des processus d'évaluation de la stratégie de l'organisation, de la réalisation des objectifs, de la mise en place des plans d'actions et des politiques à mener.

Pour obtenir un contrôle interne **efficace**, il est nécessaire de rationaliser et de faciliter la compréhension des processus auprès des équipes. Il faut savoir maîtriser les risques inhérents à chaque processus tels que la sous-utilisation du potentiel humain. En effet, lorsque l'avis, l'expertise et la créativité d'un collaborateur n'est pas prise en compte dans les tâches quotidiennes alors cela peut être identifiée comme une perspective strictement taylorienne comme s'il fallait encore distinguer et discriminer « *ceux qui pensent le travail et ceux qui l'exécutent* ».

---

<sup>11</sup> M. Raquin et H. Morley-Pegge (2009) *Piloter par les processus*.

<sup>12</sup> H. Brandenburg et J-P. Wojtyna (2003), *L'approche processus : Mode d'emploi*, Éditions d'Organisation.

### 1.2.2. Le retour du taylorisme ?

Frederick Taylor est un ingénieur américain qui a inventé l'Organisation Scientifique du Travail (OST)<sup>13</sup>. Son objectif est de rationnaliser la production dans les ateliers. Taylor pensait qu'il existait des dispositifs pour que le personnel se perfectionne sur chaque poste de travail en devenant des ouvriers exemplaires.

« Taylor s'est inspiré des travaux des époux Gilbreth pour décomposer une séquence de travail d'un ouvrier. Il faisait l'analyse de tous les mouvements des ouvriers dans l'exécution d'une tâche et examinait si tous ces mouvements étaient nécessaires et efficaces afin d'en éliminer ou d'en améliorer dans le but d'accroître la productivité.

Dès lors, trois principes clés ont été retenus :

- Ergonomie pour perfectionner, organiser les postes de travail et réduire la pénibilité ;
- Chronométrage de la production ;
- Amélioration de la productivité.

Il a ainsi défini des temps moyens de production ».

Selon Taylor, les quatre règles fondamentales de l'OST sont les suivantes :

#### ➤ **La division horizontale du travail**

De la parcellisation du travail à la spécialisation des tâches en passant par la discipline du temps (chronométrage) en vue de déterminer le « *ONE BEST WAY* » : les meilleures façons de faire ;

#### ➤ **La division verticale du travail**

Il s'agit d'une séparation radicale entre ceux qui créent et ceux qui produisent en dissociant dans les entreprises mécanisées les « cols blancs » des « cols bleus »<sup>14</sup>.

Cette étude du travail doit être faite par des spécialistes car elle prend du temps et les ouvriers sont des exécutants. Il faut réduire les coûts et harmoniser la production ;

#### ➤ **Le salaire au rendement**

Cette organisation du travail est encouragée par des primes de productivité. En effet, Taylor souhaite mettre en place des commissions à la pièce afin de motiver ses troupes.

Il veut réduire « *la flânerie* »<sup>15</sup> et encourager les ouvriers réfractaires au changement ;

---

<sup>13</sup> <http://www.performancezoom.com/taylor.php>

<sup>14</sup> D. Gardey (2001), *La dactylographe et l'expéditionnaire. Une histoire des employés de bureau, 1890-1930*, Belin.

<sup>15</sup> Frederick Winslow Taylor (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod.

### ➤ **Le contrôle du travail**

Chaque phase de production faite par l'exécutant doit être chronométrée par des contremaîtres afin que les gestes les plus efficaces soient déterminés et « les temps morts » totalement réduits. Le contrôle doit être rigoureux.

Les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) reposent sur « *l'étude de toutes les connaissances traditionnelles, leur enregistrement, leur classement et la transformation de ces connaissances en lois scientifiques, la sélection scientifique des ouvriers et le perfectionnement de leurs qualités et connaissances, la mise en application de la science du travail par des ouvriers scientifiquement entraînés ainsi que la répartition presque égale du travail exécuté dans l'entreprise entre les ouvriers et les membres de la direction* ».

De nos jours, la science expérimentale du taylorisme et ses techniques industrielles se développent encore de manière significative et sont devenues une référence dans le développement de l'industrie. En effet, l'informatique analyse l'existant avec de nouvelles technologies. Mais, le milieu industriel dénonce cette idée de l'homme en situation de travail basée sur la décomposition des tâches et un quotidien monotone et répétitif.

#### 1.2.3. Les apports et les limites du modèle taylorien

Taylor est le premier théoricien qui a mis en exergue une démarche opérationnelle pour accroître le niveau de production des organisations.

En France, les méthodes tayloriennes sous forme de « **retaylorisation** » se sont considérablement diffusées surtout dans les activités de services malgré les débats controversés car cette théorie réduit ou supprime clairement l'initiative et l'autonomie du travail. Pour Henri Savall<sup>16</sup>, Taylor a eu une idée ingénieuse en s'attaquant à ce type de gaspillage. « La principale conséquence positive à long terme a été que l'analyse du travail humain a facilité son transfert en travail-machine ».

Dès lors, la critique essentielle au taylorisme que l'on peut apporter est le principe de la division stricte entre le cerveau et les mains de l'homme en opposition au contrôle interne qui n'est pas une intégration verticale ou une dichotomie sans réflexion mais bien

---

<sup>16</sup> H. Savall et V. Zardet (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Ed. Economica.

un travail collectif ou chaque étape des processus doit être une combinaison décidée par les acteurs.

### 1.3. L'évaluation qualitative d'une PME

#### 1.3.1. Qu'est-ce qu'un SWOT ?

**SWOT**<sup>17</sup> indique quatre mots en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats et un équivalent en français rarement utilisé avec l'analyse FFOM pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces. Beaucoup de PME l'utilise comme support d'aide à la décision. En effet, Albert Humphrey a créé cette matrice SWOT lors de ses études à Stanford afin de développer comme le définit la commission européenne « *un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement* ».

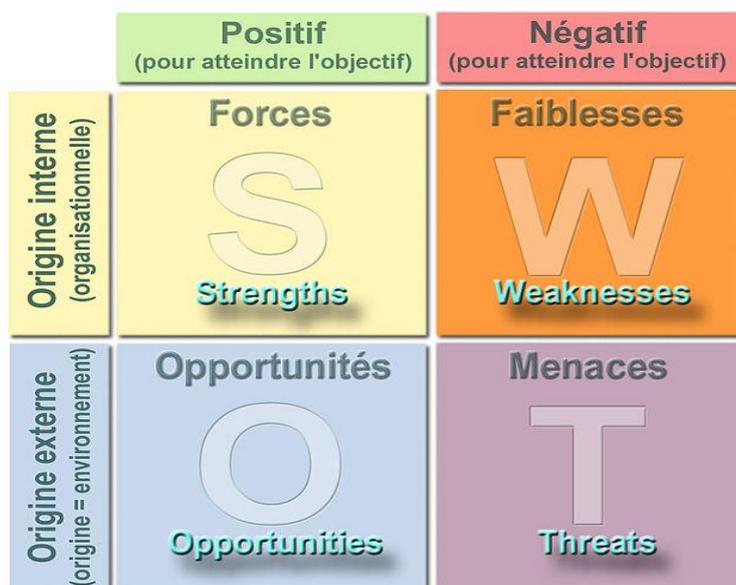
La matrice SWOT est fréquemment utilisée en marketing pour analyser une entreprise ou produit. Cet état des lieux permet d'avoir une vue claire et précise des forces et faiblesses **internes** d'une entreprise et une vision globale sur l'environnement **externe** à une date donnée.

---

<sup>17</sup> M. Boulaire & Y. Rajaud (2011), *Redresser rapidement une entreprise: Guide pratique pour les dirigeants et repreneurs - Prix du Livre Qualité et Performance 2008*, Ed. Eyrolles.

Figure n°2

La matrice SWOT



Source : [http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT#/media/File:SWOT\\_grapheFL.jpg](http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT#/media/File:SWOT_grapheFL.jpg)

### 1.3.2. L'analyse interne d'une PME

Voici l'analyse des forces et des faiblesses qui sont les facteurs internes au sein d'une PME<sup>18</sup> :

Les **forces** d'une PME sont sa capacité d'adaptation contrairement aux grandes entreprises où l'on constate une rigidité due à une communication plus faible. De plus, les charges de structures sont moindres donc les coûts de revient sont plus faibles que ceux des grandes entreprises. La qualité et la simplicité des relations sociales permettent au personnel d'être souple et polyvalent. Il y a une économie puisque le personnel est moins qualifié et une PME ne dispose pas de grille de salaire à l'inverse d'une grande firme. Le collaborateur d'une PME est motivé par le savoir qu'il acquiert car ses tâches quotidiennes ne sont ni monotones ni répétitives car l'employé d'une PME est polyvalent.

Le dirigeant d'une PME cumul des fonctions telles que commerciales, financières et techniques car il souhaite être informé de ce qu'il se passe à l'intérieur de son entreprise et cela génère une perte d'implication dans son travail de dirigeant et de ses missions initiales telles que le développement de son entreprise et l'élaboration de nouvelles

<sup>18</sup> [http://www.memoireonline.com/05/09/2049/m\\_Financement-pme-maroc-contraintes-et---perspectives4.html](http://www.memoireonline.com/05/09/2049/m_Financement-pme-maroc-contraintes-et---perspectives4.html)

stratégies. De plus, le management peut avoir un impact sur le climat social ainsi que sur le besoin en fonds de roulement (BFR). En effet, si la direction cible seulement une clientèle au lieu de diversifier son portefeuille client alors elle attribue des délais de paiement important pour satisfaire le client (geste commercial) donc cela pénalise les fournisseurs lors des règlements car les délais se rallongent. Ainsi, la gestion de trésorerie est en souffrance et l'image de marque se dégradent. Ensuite, les cadres de PME ont souvent des missions de type « *Back Office* » car le flux des opérations quotidiennes est important (production de masse), les tâches se répètent et le contrôle interne est inexistant car chaque opérationnel doit s'autocontrôler de manière rapide et efficace et cela est une des plus grandes **faiblesses** d'une PME. Le personnel est polyvalent mais il y a un manque de spécialisation car il y a peu de formation à cause du manque de temps et d'argent. En effet, l'objectif premier d'une PME est la rentabilité et la réduction des coûts.

Figure n°3

Diagnostic qualitative interne

	<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<b>INTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>La flexibilité</u> : adaptation rapide aux changements</li> <li>➤ <u>L'efficacité</u> : coût de structure plus faible et collaborateur polyvalent</li> <li>➤ <u>La qualité et la simplicité des relations sociales</u> : gestion souple du personnel et collaborateur moins qualifié donc coût du travail réduit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Le rôle du dirigeant</u> : cumul des fonctions</li> <li>➤ <u>Cadre</u> : tâches de Back Office</li> <li>➤ Peu de formation professionnelle</li> <li>➤ Manque d'informations fiables</li> <li>➤ Personnel non spécialisé</li> <li>➤ <u>Difficultés financières</u> : gestion de trésorerie quotidienne</li> <li>➤ Contrôle interne inexistant</li> <li>➤ Accès aux appels d'offres restreints</li> <li>➤ Manque de connaissance du marché existant</li> </ul>

### 1.3.3. L'analyse externe d'une PME

Voici l'analyse des opportunités et les menaces qui sont des facteurs externes à une PME:

Certaines entreprises préfèrent travailler avec des PME car elles obtiennent un service personnalisé car la PME de par sa taille vise à satisfaire le client en utilisant des ressources existantes. Les jeunes diplômés sont attirés par les PME car la PME ne dispose pas de grille de salaire et il y a moins de parcellisation de tâches par rapport à une grande entreprise. La réglementation<sup>19</sup> est une **opportunité** pour les PME car le gouvernement souhaite que les PME puissent se projeter à long terme. Dans ce cas, des dispositifs fiscaux sont bénéfiques aux PME car ils permettent l'investissement et l'amélioration de la compétitivité. En effet, d'après Schumpeter « *le monde est plein de situation d'oligopoles ainsi que l'innovation, les économies d'échelle et la standardisation de la production sont des outils permanents de lutte pour gagner des parts de marché et augmenter les profits*<sup>20</sup> ».

Il y a une défiance des banques à l'octroi des facilités de paiement envers les PME et cela est une véritable **menace**. En effet, face à une trésorerie faible, les banques ont du mal à accorder des crédits car la solvabilité des PME est incertaine. Dès lors, les investissements des PME sont réduits et le lancement vers des marchés potentiels est limité.

Figure n°4

Diagnostic qualitative externe

	<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<b>EXTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <u>Fiabilité</u> : certaines entreprises préfèrent travailler avec des PME</li><li>➤ Attirance des <u>jeunes diplômés</u> pour les PME</li><li>➤ Innovante</li><li>➤ Règlements simplifiés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Défiance des banques à l'octroi des <u>facilités de paiement</u></li><li>➤ Manque de connaissance du marché potentiel</li><li>➤ Taille d'une PME joue en sa défaveur à cause des grandes entreprises</li></ul>

Dans une volonté d'amélioration continue, la PME est en recherche constante de la qualité et de l'optimisation de ses processus par l'anticipation des incertitudes.

<sup>19</sup> <http://www.economie.gouv.fr/ma-competitivite/simplification-et-stabilisation-reglementation-et-fiscalite-pour-entreprises>

<sup>20</sup> [http://www.memoireonline.com/10/12/6324/m\\_Linstabilite-dun-pays-Une-opportunit%C3%A9-ou-une-menace-pour-les-initiatives-et-les-PME23.html](http://www.memoireonline.com/10/12/6324/m_Linstabilite-dun-pays-Une-opportunit%C3%A9-ou-une-menace-pour-les-initiatives-et-les-PME23.html)

En effet, la maîtrise des risques est un enjeu majeur pour la PME et une priorité fondamentale. Le contrôle interne n'est pas une obligation mais une nécessité pour la stratégie de l'entreprise. Un contrôle interne normatif sera un vecteur de performance pour la PME.

## II/ La mise en place d'un contrôle interne dans les PME

La direction doit anticiper, contrôler et suivre chaque opération quotidienne de son activité afin de s'assurer de la performance de son organisation. La mise en place d'un contrôle interne par l'organe de gouvernance permet de garantir la gestion optimale de l'entreprise mais ce dispositif peut déclencher des réticences et cette hostilité des collaborateurs face au changement peut être un facteur d'échec et d'inefficacité totale pour la nouvelle organisation<sup>21</sup>.

### 2.1. La motivation et l'adhésion sont des facteurs clés

#### 2.1.1. Approche technique

Le pilotage de l'innovation ou la conduite du changement ne peut pas se restreindre à de la sensibilisation, des plans d'actions et des formations<sup>22</sup>. En effet, la motivation et l'implication des hommes sont des **facteurs clés de réussite**. La confiance facilite le changement et c'est un élément fondamental pour la motivation collectif des parties prenantes. « *La confiance est un sentiment qui repose sur un savant mélange de pensées et de sensation. Il est à la frontière entre le cerveau rapide des émotions (l'amygdale) et le cerveau plus lent de l'adaptation (le néocortex). Il implique des variables tangibles (un acte) et intangibles (une perception)* ».

Pour Albert Einstein, physicien-théoricien « *donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen* ». En effet, pour avoir une organisation efficace, le management doit être pédagogue, formateur et fédérateur. Cette démarche de performance est basée d'après les principes suivants :

- La communication : mettre en place un mécanisme actif pour permettre aux différents services d'interagir face au nouveau projet ;
- La formation : vérifier que le personnel dispose de toutes les connaissances et compétences essentielles pour faciliter ce changement organisationnel ;
- La performance : prendre en compte l'avis des collaborateurs afin qu'ils participent au projet de réorganisation ;

---

<sup>21</sup> <http://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>

<sup>22</sup> <http://www.commentcamarche.net/contents/147-conduite-du-changement>

De plus, jusqu'en Juillet 2011, il était possible en France d'appliquer le **neuromarketing** qui utilise les sciences cognitives pour développer le marketing ou la communication interne et/ou externe d'une entreprise. Ce mécanisme permettait scientifiquement de comprendre les attitudes des personnes grâce au cerveau<sup>23</sup>. La loi de bioéthique a dénoncé que « *les techniques d'imagerie cérébrale ne peuvent être employées qu'à des fins médicales ou de recherche scientifique, ou dans le cadre d'expertises judiciaires, Art.16-14 du Code Civil* ». Tandis qu'en Belgique ou en Angleterre, cette méthode est encore utilisée donc les entreprises ayant des fonds importants demandent à des sociétés étrangères spécialisées de réaliser ses études qui demandent un budget élevé. Mais, la technique des « *micro-contractions des muscles du visage* » est tolérée en France et elle permet de comprendre le niveau d'attention et d'émotion de la diffusion de l'outil.

Pour obtenir un changement organisationnel durable, il existe un modèle de changement qui utilise les représentations mentales sensorielles<sup>24</sup> dans les domaines tels que la communication et le développement personnel permettant de mettre en relation les différents acteurs d'un projet tel que la mise en place d'un contrôle interne dans une PME. Il s'agit de la **Programmation Neuro-Linguistique** (PNL) est « *un ensemble coordonné de connaissances et de pratiques dans le domaine de la psychologie fondées sur une démarche pragmatique de modélisation* ». « *La PNL est une nouvelle approche du fonctionnement de l'homme, fruit du brassage d'idées et de la confrontation de chercheurs passionnés venant de disciplines variées. Elle propose une synthèse originale débouchant sur une utilisation immédiate des connaissances de la psychologie et des neurosciences, de l'anthropologie et de l'intelligence artificielle, des voies spirituelles et du management* »<sup>25</sup>. Richard Bandler, Co-inventeur de la PNL annonce d'après le site Wikipédia que « *la PNL est une expression que j'ai élaborée pour éviter de devoir être spécialisé dans un domaine ou un autre. En fait, nous mettons au point des moyens d'apprendre aux gens à utiliser leur cerveau* »<sup>26</sup>. Cette théorie décrypte sous forme de question ouverte le « **Pourquoi et quand cela fonctionne ?** ». Cette méthode se réfère à la réussite de certains hommes afin de trouver les clés de leurs réussites. Ainsi, ces hommes deviennent des références.

---

<sup>23</sup> <http://www.time2marketing.fr/marketing3.0/qu-est-ce-que-le-neuromarketing.html>

<sup>24</sup> J. Turner et B. Hévin (2006), *Le nouveau Dico-PNL : Comprendre les mots et les concepts de la PNL*, Paris, InterÉditions.

<sup>25</sup> <http://cours-gratuits.toutapprendre.com/?cours=les-grands-principes-de-la-pnl>

<sup>26</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Bandler](http://fr.wikipedia.org/wiki/Richard_Bandler)

Cet outil permet de trouver des solutions à des problèmes restés en suspens. La PNL emprunte le **savoir-être** et le **savoir-faire** sous forme de modélisation, permet la gestion des conflits pour développer les qualités d'un communicant et aide à la transformation d'une organisation grâce à une boîte à outils. Le développement humain est une priorité s'il on souhaite avoir **un contrôle interne de qualité**. Pour avoir une qualité supérieure, il faut savoir distinguer les attentes et les besoins des collaborateurs. La norme ISO 9004 explique que « *le succès de l'organisme dépend de la compréhension et de la satisfaction des besoins et attentes, présents et futurs des clients comme des autres parties intéressées. Pour comprendre et répondre aux besoins et attentes, il convient qu'un organisme identifie ses parties intéressées et conserve une réponse équilibrée face à leurs besoins et attentes, traduire les besoins et attentes identifiées en exigences* »<sup>27</sup>. Les exigences peuvent être latentes si lors de la réorganisation, elles sont inconnues. La théorie des besoins a été élaborée par Abraham Maslow qui résume la motivation des individus à travers un schéma :

Figure n°5

La pyramide de Maslow



**Source** : <http://www.autonomiste.com/la-pyramide-des-besoins-de-maslow-et-lautarcisme/>

La pyramide de Maslow regroupe cinq besoins hiérarchisés. En effet, nous satisfaisons dans un premier temps les **besoins prioritaires** comme physiologiques dits vitaux tels que manger, boire ou dormir avant de franchir un niveau supérieur<sup>28</sup>. Mais, ce modèle sommaire permet de constater qu'un individu ne peut se limiter à gagner

<sup>27</sup> <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/03/Limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-l'entreprise-%E2%80%93-Yaakoubi-Khelifa.pdf>

<sup>28</sup> <http://www.blogdusucces.com/pyramide-de-maslow-schema-et-explication-2/>

seulement un salaire. En effet, les conditions de travail reposent sur **l'implication de la direction** à satisfaire les employés et à répondre à leurs attentes car « *un homme motivé en vaut deux* ».

### 2.1.2. Approche qualité

La motivation est facteur de performance. En effet, une formule intéressante reflète l'importance de la motivation pour travailler de manière efficace : **E=MC<sup>2</sup>**. **L'efficacité = la motivation x les compétences x coordinations (organisation)<sup>29</sup>.**

La participation de l'équipe ne sera pas forcément automatique car si pour certains, le contrôle interne est tout de suite **une opportunité d'amélioration** des conditions de travail, il n'en reste pas moins que même conscients des failles d'organisation actuelle, les collaborateurs peuvent au départ rejeter une nouvelle tâche contraignante telle que la segmentation des tâches de chaque activité pour l'améliorer. Cela permet de prendre du recul et de constater que sans la motivation et sans l'implication des employés, l'objectif ne peut pas être atteint.

Herzberg a déterminé la théorie des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Les facteurs de **satisfaction** tels que la reconnaissance et la responsabilité contribuent à la réussite et au développement de l'individu en entreprise alors que les facteurs d'**insatisfaction** ou d'hygiène de vie amènent le collaborateur à être démotivé car dans ces facteurs, se retrouvent les conditions de travail, les relations d'équipe et la rémunération. Ainsi, Herzberg préconise la polyvalence, la formation par le développement des compétences professionnelles afin de favoriser l'efficacité dans le travail.

« *Etre motivé, c'est avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint* »<sup>30</sup>. On peut donc en déduire qu'il s'agit du fruit entre les obligations organisationnelles, techniques et économiques et leurs connexions avec les valeurs, les individualités<sup>31</sup> et les besoins.

En effet, la gestion du changement peut se définir comme un processus qui assiste les individus et les organisations dans le passage d'une **ancienne manière de faire les choses à une nouvelle manière.**

---

<sup>29</sup> [http://webpeda.acmontpellier.fr/economiegestion/IMG/pdf/les\\_grands\\_principes\\_du\\_management.pdf](http://webpeda.acmontpellier.fr/economiegestion/IMG/pdf/les_grands_principes_du_management.pdf)

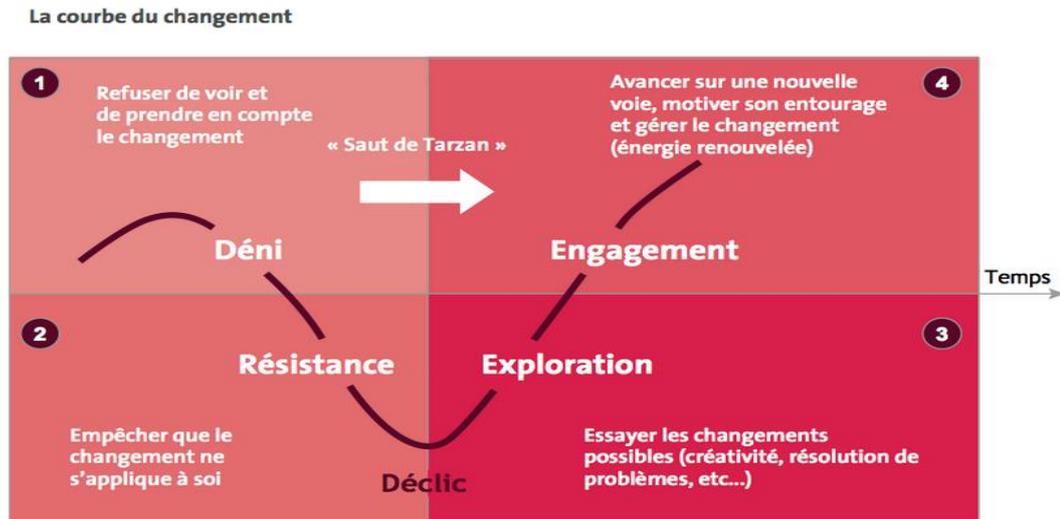
<sup>30</sup> [http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID\\_FICHIER=1295877018085](http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID_FICHIER=1295877018085)

<sup>31</sup> <http://www.memoireonline.com/02/09/1988/Facteurs-explicatifs-echec-changement-organisationnels-entreprises-pmn.html>

Ce changement passe par plusieurs étapes, selon la « **courbe du changement** » ou « courbe du deuil » d'Elisabeth Kübler-Ross<sup>32</sup>. Cette psychologue américaine en soin palliatif a été la première à théoriser les étapes de changement d'une personne lorsqu'elle découvre qu'elle va mourir :

Figure n°6

La courbe du changement



**Source** : <http://projets-ent.com/ressources/deploiement-territorial-des-ent/identifier-les-processus-acceptation-du-changement/>

Il y a deux phases :

- « une phase ascendante où l'attitude est productive et tournée vers le futur et le positif ;
- une phase descendante qui s'accompagne d'une attitude négative et contre-productive tournée vers le passé et le refus ».

La « **courbe du deuil** » est le mécanisme rationnel lorsqu'un collaborateur à un changement immédiat dans son environnement de travail. Ces étapes montrent les personnes réfractaires au changement et le temps d'intégration qui peut être variable suivant le public. Cette courbe permet de faciliter le processus de changement de façon durable.

Jacques-Antoine Malarewicz est un spécialiste de l'approche systémique et il affirme que les modifications brutales dans les entreprises se remplacent rapidement pour

<sup>32</sup> <http://ekr.france.free.fr/>

que les parties prenantes comblent les phases de la courbe du deuil : « *un changement chasse l'autre* »<sup>33</sup> mais **les deuils non réalisés peuvent accroître les coûts à l'entreprise**. En effet, cela encourage une forme de nostalgie comme « *C'était mieux avant* » et un blocage intervient auprès des collaborateurs et aucune étape n'est franchie pour atteindre l'avenir.

De plus, les nombreux retours d'expériences ont montré que le contrôle interne ne tient pas qu'à une boîte à outils remplie mais avant tout au système qui met ces outils en œuvre. **La prise de décision, la tolérance, le consentement et l'humeur des collaborateurs** sont les clés du succès et un des éléments fondamentaux de ce dispositif. « *Il ne s'agit plus de mettre en œuvre des techniques dans le contexte habituel de l'entreprise mais de transformer les pratiques et les habitudes de l'entreprise et ses collaborateurs* »<sup>34</sup>.

Dès lors, pour que la stratégie de l'entreprise soit **performante**, la direction doit être exemplaire pour que la transformation des comportements soit suivie. Le top management doit connaître chaque élément<sup>35</sup> afin de dégager tous les profits et ainsi contribuer à la réussite<sup>36</sup> de ce changement d'esprit. C'est une aventure humaine porteuse de gains significatifs ou la direction doit participer activement à l'installation du contrôle interne. Cette vision commune permet d'assurer la participation de l'ensemble des acteurs à l'effort de transformation tout en maintenant un climat de confiance et de transparence et en impliquant les acteurs dans l'optimisation des processus organisationnel, la conduite du changement<sup>37</sup> sera plus facile.

Le contrôle interne permet de mettre en place **une culture d'amélioration continue durable** pour optimiser et harmoniser les processus : c'est une démarche où le principal objectif est l'efficace par la normalisation des procédés. **La motivation des hommes** permet d'améliorer leur volonté et leur capacité à continuellement apporter des solutions de grande qualité dans des délais impartis. L'application du dispositif du

---

<sup>33</sup> <http://www.kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>

<sup>34</sup> C. HOHMANN (2012), *Lean management, Outils - Méthodes - Retours d'expériences Questions/réponses*, Eyrolles

<sup>35</sup> [http://www.beweconsulting.fr/623\\_p\\_34182/lean-management-formations.html](http://www.beweconsulting.fr/623_p_34182/lean-management-formations.html)

<sup>36</sup> <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article399>

<sup>37</sup> <http://www.memoireonline.com/07/09/2252/Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel.html>

contrôle doit être une combinaison entre **la gestion du changement d'esprit** et l'application de méthodes efficaces telle que **la maîtrise des risques**.

## 2.2. L'application du dispositif

### 2.2.1. La segmentation des tâches

La direction doit mettre en place des méthodes et procédures adéquates de contrôle interne<sup>38</sup> pour chaque activité de l'organisation pour favoriser l'amélioration des performances et la pérennité de la PME. Le système de l'entreprise doit être en mesure de répondre à l'aide d'un **organigramme précis et fonctionnel**, les responsabilités des collaborateurs visés par les procédures. L'organigramme expose les responsabilités et le niveau d'escalade des intervenants<sup>39</sup>. En effet, dans un processus d'escalade, le manager est informé d'une situation seulement lorsque l'opérationnel ne peut en découdre et ainsi, le manager prend en charge le problème afin de trouver rapidement une solution. Pour réduire totalement ou partiellement le risque d'erreur et de fraude, **il faut dissocier les tâches**.

En effet, pour vérifier l'exhaustivité des opérations d'une personne qui est le premier contrôle, la deuxième personne qui est le deuxième contrôle confirme les opérations validées par le gestionnaire en amont. « *Le principe des 4 yeux* » permet de s'assurer de la bonne exécution de l'opération. En effet, toute opération doit être validée par **une personne différente** de celle qui a effectué le premier contrôle. Effectivement, pour maîtriser ses activités telles que la gestion de la caisse, la procédure est que la personne qui contrôle la caisse n'est pas la même personne qui saisit les opérations en comptabilité ou qui dépose des espèces en banque : c'est une procédure de caisse<sup>40</sup>.

**La segmentation des tâches** permet aux collaborateurs de vérifier, de détecter ou d'éviter les irrégularités lors des activités courantes. L'objectif d'une PME est de rationaliser ses processus et gagner en performance. Pour cela, la PME doit **décomposer** de manière significative **les activités** comptables et la gestion des biens ou services. Généralement, il n'existe pas de service dédié au contrôle interne exclusivement car c'est l'organisation pas l'état d'esprit, le respect de la réglementation et la mise en place de procédures qui permet de définir le seul « feed-back » de l'entreprise. Les procédures principales sont décrites dans **un manuel de procédures ou de définition des tâches** qui

<sup>38</sup> [http://www.procomptable.com/qualite/Controle\\_interne.pdf](http://www.procomptable.com/qualite/Controle_interne.pdf)

<sup>39</sup> <http://www.lacademie.info/content/download/5402/83485/version/2/file/CAHIER+N%C2%B018+WEB+DEF.pdf>

<sup>40</sup> <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/gestion-le-contrôle-interne-13409/>

doit être vérifié et contrôlé en permanence pour que ces procédures ne deviennent pas obsolètes et infructueuses.

C'est le chef d'entreprise d'une PME qui a une vision globale de la totalité des opérations. Il doit être un exemple pour l'entreprise car cela permet aux collaborateurs de ressentir l'implication de la direction car la confiance est un facteur de performance. Si la direction est impliquée dans la réorganisation des procédures telles que comptables et administratives alors la performance économique de l'entreprise augmentera dans la durée<sup>41</sup> car les collaborateurs respectent et suivent les valeurs prônées par le chef d'entreprise. L'attribution ou la restriction des pouvoirs par la direction permet de planifier et d'exécuter le contrôle des transactions courantes. Cependant, il ne serait pas productif d'avoir **une bureaucratie lourde**. En effet, avoir des procédures telles que des doubles contrôles ou des pointages inopportuns peuvent rassurer seulement sur la forme mais le fond demeurera inefficace et facteur de fraude. Lorsqu'il n'est pas possible de mettre une séparation des tâches exhaustive, il faut mettre en place des mesures compensatrices pour garder la même finalité qui est **la maîtrise des activités et risques courants**. Pour diminuer les coûts, les procédures doivent permettre de résoudre de manière profitable et immédiate les problèmes identifiés d'une PME. **La dématérialisation est une solution** pour éliminer la production importante de papier et les différents tampons apposés au document par les services internes. Le constat est la perte de temps et l'augmentation des coûts alors que le contexte économique et la gestion de trésorerie quotidienne ne permettent pas d'avoir des **pertes inutiles**.

Les procédures doivent être **souples** pour s'adapter aux changements internes et externes car les facteurs liés à l'environnement sont fluctuants donc les risques aussi. La réglementation du contrôle interne démontre que ce dispositif de contrôle interne est une nécessité partout et par la maîtrise de ses activités, la qualité de l'information est un élément de ce procédé.

### 2.2.2. La qualité de l'information financière

Il n'existe pas de dispositif de contrôle interne établi par défaut qui répond à chaque besoin commun de l'entreprise. La direction définit son contrôle interne en confrontant les coûts et les objectifs à atteindre<sup>42</sup>. Les objectifs attribués à l'information

---

<sup>41</sup> Article paru dans les Echos le 8 décembre 2005 par Bertrand MOINGEON et Bernard RAMANANTSOA

<sup>42</sup> [https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/Library/PoliciesandRegulations/Finance/AFN105/Documents/Chap5\\_f.pdf](https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/Library/PoliciesandRegulations/Finance/AFN105/Documents/Chap5_f.pdf).

financière permettent de préserver la qualité du principe d'information qui est « *d'identifier, de classer, d'enregistrer et de communiquer les opérations conformément aux règles du système comptable* »<sup>43</sup>. Les données doivent être saisies correctement pour produire des comptes fiables. En cas d'irrégularité lors du contrôle, le retour d'information permet de comparer les informations internes avec les documents externes c'est-à-dire qu'il faut **confronter l'existant avec le réel**. Ce contrôle permet de limiter le risque de dissimulation d'erreurs dans le quotidien des missions qui sont confiées au collaborateur. La qualité est « *l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites* »<sup>44</sup>.

Pour piloter l'activité de l'organisation, il faut disposer d'outils servant au pilotage de l'organisation. Pour que les principes légaux du contrôle interne soient respectés, il faut détenir une information fiable basée sur **une organisation comptable normalisée** mais le constat est que la comptabilité régit des bilans a posteriori et cela n'aide pas à évaluer « *les coûts par nature* » car il n'y a pas d'analyse de coût régulier de la performance de l'organisation. Dès lors, pour réagir rapidement face aux résultats, l'entreprise doit disposer de tableaux de bord faisant apparaître les informations nécessaires, précises, pertinentes et cohérentes pour que les comparaisons puissent être effectuées grâce aux points clés et une facilité d'utilisation du tableau de bord dans des délais fixés à l'avance pour apporter rapidement des solutions. Le système d'information est « *un système de traitement informatisé qui permet l'acquisition d'informations selon une forme conventionnelle, le traitement de ces informations, la restitution de données ou de résultats sous différentes formes fiables et objectifs. Le système d'information s'analyse dans la globalité des processus de l'entreprise comme un enchaînement d'opérations depuis un fait générateur jusqu'à son dénouement* »<sup>45</sup>.

Pour les PME, le but du système d'information est de rapprocher les états utilisés pour piloter l'activité afin de préserver la fiabilité globale de l'organisation. Le chef d'entreprise doit communiquer les informations nécessaires aux collaborateurs pour qu'ils puissent de manière efficace **gérer leur quotidien**.

---

<sup>43</sup> [http://www.procomptable.com/qualite/Controle\\_interne.pdf](http://www.procomptable.com/qualite/Controle_interne.pdf)

<sup>44</sup> Définition extraite de l'ouvrage de Kotler & Dubois, *Marketing Management*, 10<sup>ème</sup> édition.

<sup>45</sup> [http://www.lacademie.info/publications/cahiers\\_de\\_l\\_academie/cahier\\_de\\_l\\_academie\\_n\\_13\\_les\\_bonnes\\_pratiques\\_en\\_matiere\\_de\\_controle\\_interne\\_dans\\_les\\_pme](http://www.lacademie.info/publications/cahiers_de_l_academie/cahier_de_l_academie_n_13_les_bonnes_pratiques_en_matiere_de_controle_interne_dans_les_pme).

### 2.2.3. La maîtrise des risques opérationnels

Pour sécuriser les processus du contrôle interne et éviter les risques d'erreurs ainsi que les fraudes internes et externes, il faut déterminer le juste milieu pour accroître la performance de l'organisation<sup>46</sup>. Pour réaliser **des objectifs mesurables**, il est nécessaire d'optimiser ses processus et ses opérations.

« *Fraus omnia corrumpit* » est un dicton latin utilisé souvent par les moralistes qui signifie que la fraude corrompt tout. « *La faute peut être contractuelle ou délictuelle. La responsabilité civile contractuelle trouve ses fondements dans l'article 1142 du Code Civil : toute obligation de faire ou de ne pas faire se résout en dommages et intérêts en cas d'inexécution de la part du débiteur* » alors que la faute délictuelle est définie à l'article 1382 du Code Civil : « *toute fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé, à le réparer* »<sup>47</sup>. C'est pour cela que, les procédures administratives et comptables sont des piliers du contrôle interne. En effet, le législateur impose à l'entreprise une rigueur obligatoire concernant : l'ouverture du courrier et la signature des chèques (une seule personne en charge), le classement des documents comptables selon un ordre méthodique, les procédures de contrôle des espèces, l'exactitude de la facturation.

Un **inventaire des risques** internes et externes doit être effectué, analysé et contrôlé en permanence par l'organe de gouvernance car les risques sont variables. Chaque risque identifié doit répondre par une solution pour limiter ce risque. Cette **réduction du risque** peut se calculer avec le rapport coût/efficacité<sup>48</sup>. La qualité de l'information comptable et financière doit se baser sur les principes fondamentaux du contrôle interne qui s'appuient sur la réalité des opérations imputées à la PME et saisies dans le logiciel comptable, à l'exhaustivité des enregistrements et à l'exactitude des sommes inscrites, à l'imputation des comptes et à la séparation des exercices comptables.

La commission de Bâle explique le risque opérationnel comme « *le risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes* ». Ce risque regroupe les éléments liés à l'information, aux processus, aux erreurs humaines et fraudes et aux événements externes :

---

<sup>46</sup> <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/gestion-le-controle-interne-13409/>

<sup>47</sup> <http://www.lacademie.info/content/download/5402/83485/version/2/file/CAHIER+N%C2%B018+WEB+DEF.pdf>.

Figure n°7

Les risques opérationnels

Risques liés au système d'information	Risques liés aux processus	Risques liés aux personnes	Risques liés aux événements extérieurs
<ul style="list-style-type: none"><li>- Evolution technologique non maîtrisée (absence de veille),</li><li>- Détérioration ou défaillance liée au Hard (Matériel),</li><li>- Bogue ou virus informatique...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Processus lourds, complexes et inopérants,</li><li>- Erreurs de saisies,</li><li>- Procédures et directives inefficaces ou non appliquées.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Faute intentionnelle,</li><li>- Vol ou détournement d'actif ou fraude,</li><li>- Absentéisme,</li><li>- Conflits sociaux.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Catastrophe naturelle,</li><li>- Actes terroristes,</li><li>- Poids de la législation et de la réglementation,</li><li>- Litiges avec les parties prenantes.</li></ul>

**Source :**

[http://www.lacademie.info/publications/cahiers\\_de\\_l\\_academie/cahier\\_de\\_l\\_academie\\_n\\_13\\_les\\_bonnes\\_pratiques\\_en\\_matiere\\_de\\_controle\\_interne\\_dans\\_les\\_pme](http://www.lacademie.info/publications/cahiers_de_l_academie/cahier_de_l_academie_n_13_les_bonnes_pratiques_en_matiere_de_controle_interne_dans_les_pme).

Il est possible de maîtriser les risques opérationnels de façon autonome et raisonnable en mettant en place **une cartographie des risques**. Les risques sont hiérarchisés<sup>49</sup> en fonction de leurs importances sous forme de code couleur et du degré de leurs impacts (« faible », « moyen » et « fort »). On y trouve des indicateurs quantitatifs qui permettent de connaître le niveau de risque. En effet, il faut identifier **le risque existant** pour anticiper les mesures à prendre.

Les actions à mettre en place découlent d'une combinaison entre le degré de risque acquis et le coût de la procédure.

### 2.3. Le coût de la procédure

#### 2.3.1. La gouvernance de l'entreprise

Suite à un questionnaire « voir annexe 1 page 58 » envoyé le 20 mai 2015 à 20h09 par voie électronique à Monsieur Bernard DUMONT, intervenant à l'Ecole de Commerce de Lyon en tant que professionnel de l'enseignement du management, il a été recueilli les informations suivantes :

<sup>49</sup>[https://mioga.finances.gouv.fr/RDP/public/Site/Intranet/binaries/annexes/control/Originaux/Guide\\_matrice\\_control\\_e\\_interne.doc](https://mioga.finances.gouv.fr/RDP/public/Site/Intranet/binaries/annexes/control/Originaux/Guide_matrice_control_e_interne.doc)

*« La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementation, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. La gouvernance d'entreprise est applicable aux PME. La gouvernance d'entreprise est un des facteurs qui doit assurer le développement durable de l'entreprise. Le mode de gouvernance influence le mode de management qui pilote la performance de l'entreprise. Le contrôle interne n'est pas une gouvernance mais l'audit interne peut être piloté par un comité issu du conseil d'administration ».*

Ce questionnaire n'a pas démontré la pertinence et l'importance de la gouvernance d'entreprise et les intérêts des PME à améliorer le contrôle interne pour continuer à être performant avec les acteurs du marché. Ce questionnaire n'était pas assez étoffé pour permettre d'avoir une analyse précise sur le sujet.

La gouvernance d'une entreprise est un élément fondamental pour optimiser la qualité du contrôle interne et la mise en place de procédures pour réduire les risques opérationnels<sup>50</sup>. En effet, entreprendre est facteur de risque mais aussi création de valeur. Cependant, un risque mal identifié et non maîtrisé amène une destruction de valeur et cela est **coûteux**. Au sein des PME, les règles de gouvernance telles que la séparation des fonctions permettent une meilleure communication.

En effet, le chef d'entreprise communique les valeurs clés du contrôle interne et l'intervention du risque dans ce dispositif : Il est un élément essentiel au développement.

*Ainsi, « Dans les PME, le contrôle interne est avant tout une question de gouvernance d'entreprise : Il est fréquent de rencontrer des patrons qui ne voient pas l'utilité du contrôle interne, dans la mesure où ils ont le sentiment de tout maîtriser. Nombreux sont ceux qui considèrent même que le contrôle interne est un frein à la culture entrepreneuriale. Il faudrait plutôt employer le terme de « maîtrise des risques ». Il faut savoir placer le curseur et accepter de déléguer. En effet, le but du contrôle interne n'est pas de s'orienter vers un risque zéro, ni d'accepter une prise de risque totale. Un contrôle interne bien positionné pour une PME est un contrôle interne nécessairement plus opérationnel. C'est donc avant tout une question de gouvernance d'entreprise. À cela s'ajoute la nécessité de disposer d'outils de gestion et de contrôle performants qui permettent de réduire les anomalies. Il en va de la productivité de l'entreprise : système*

---

<sup>50</sup> <http://www.cqfd-audit.fr/documents/2013-12-Dossier-Gouvernance.pdf>

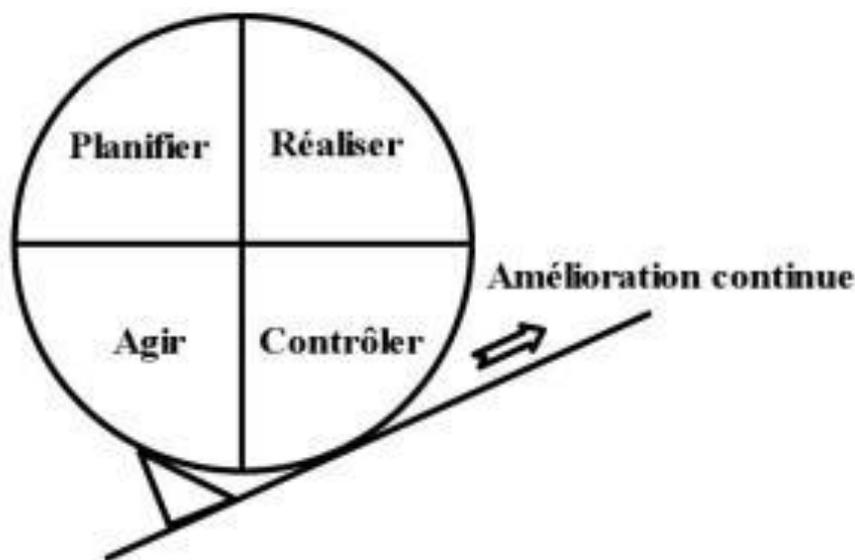
de calcul des prix de revient, suivi efficace et en temps réel des factures, etc. L'expérience récente nous a démontré que les PME qui avaient la meilleure maîtrise des risques avant la crise avaient fait preuve de plus de réactivité et s'en sortaient globalement mieux. » Christophe Velut, Associé en charge de l'activité conseil privé, Cabinet OrfisBaker Tilly »<sup>51</sup>.

### 2.3.2. L'efficacité du procédé

Pour maintenir une croissance et une culture d'amélioration continue durable, la « belle » PME<sup>52</sup> doit créer une coalition entre « la maîtrise des risques, l'optimisation des processus et l'amélioration constante des performances » ainsi qu'une renommée sociétale remarquable. Pour assurer sa pérennité, la PME doit améliorer constamment la qualité interne et externe de son organisation en utilisant des outils de la qualité répondant aux objectifs tels que « **la roue de Deming** ». William Edwards Deming<sup>53</sup> a créé en 1950 la méthode du cercle vertueux appelée « la roue de Deming » :

Figure n°8

La roue de Deming



Source : <http://chefdequipe.fr/les-outils/la-roue-de-deming-pdca/>

La roue de Deming appelée généralement **PDCA** représente la qualité sous forme de quatre actions et chaque lettre correspond à une étape décrite ci-dessous<sup>54</sup> :

<sup>51</sup> [http://www.ifge-online.org/ifge\\_old/docftp/cprcontroleinternedecembre2010edition\\_4\\_1.pdf](http://www.ifge-online.org/ifge_old/docftp/cprcontroleinternedecembre2010edition_4_1.pdf)

<sup>52</sup> [http://www.lacademie.info/publications/cahiers\\_de\\_l\\_academie/cahier\\_de\\_l\\_academie\\_n\\_13\\_les\\_bonnes\\_pratiques\\_en\\_matiere\\_de\\_controle\\_interne\\_dans\\_les\\_pme](http://www.lacademie.info/publications/cahiers_de_l_academie/cahier_de_l_academie_n_13_les_bonnes_pratiques_en_matiere_de_controle_interne_dans_les_pme)

<sup>53</sup> <http://michel.van.den.brande.overblog.com/2014/07/les-referentiels-du-controle-interne.html>

<sup>54</sup> <http://www.kaizen-skills.ma/pdca-la-roue-de-deming/>

« **Plan** » pour préparer et planifier : il faut identifier les principaux problèmes, rechercher les causes, planifier des actions correctrices et déterminer le coût. Dans le cas d'une PME, il peut y avoir des tensions entre les collaborateurs lorsque la charge de travail n'est pas équilibrée.

« **Do** » pour développer, réaliser et mettre en œuvre : lorsque la cause du problème est identifiée en phase P alors il faut mettre en place un plan d'action pour atteindre l'objectif fixé. Dans le cas d'une PME, il faut comparer la charge de travail et les différents services.

« **Check** » pour contrôler et vérifier : il faut effectuer un contrôle de conformité et vérifier que les actions réalisées ont été mise en œuvre et qu'elles ont permis d'atteindre le résultat escompté. Dans le cas d'une PME, il faut avoir une réponse quantitative pour mettre en place un outil de mesure de la charge.

« **Act** » pour agir, ajuster et réagir : cette étape permet d'ajuster les écarts et de vérifier si les actions mises en place répondent à l'objectif et sont efficaces dans le temps. Cette démarche de qualité doit être utilisée quotidiennement pour assurer des mesures préventives et vérifier la synergie volume et effectif.

L'objectif est de répéter les quatre étapes grâce à des procédures précises jusqu'à obtenir des résultats satisfaisants. Lorsque cette roue est lancée, elle ne doit pas s'arrêter pour être **continuellement en recherche d'amélioration continue**. Un contrôle interne efficace permet d'atteindre les objectifs de l'organisation. En réduisant *l'appétence qui est le niveau de risque acceptable pour une entreprise*, la PME évoluera rapidement grâce à un contrôle équilibré.

Cependant, la roue de Deming est **limitée** puisqu'elle comporte seulement les bases de la qualité mais cette méthode ne répond ni aux causes inattendues ni aux variables internes et externes qui demandent une action rapide contrairement à la roue de Deming qui est lente. Il est nécessaire de fusionner avec une méthode innovante telle que le Lean management.

Le contexte économique difficile amène les PME à réduire leurs budgets. Dès lors, elles sont dans l'obligation de revoir l'organisation et les différents processus existants et cela prend du temps malgré un contrôle interne qui amène des résultats satisfaisants et des mesures correctrices efficaces<sup>55</sup>. Elles diminuent les effectifs donc le contrôle interne n'est plus une priorité car dans ce cas, elles recherchent une plus grande maîtrise des coûts. De plus, ces mesures sont également suivies de gel des embauches. Il apparaît alors

---

<sup>55</sup> <http://chefdequipe.fr/les-outils/la-roue-de-deming-pdca/>

le dilemme de savoir comment réussir à gérer une production légèrement inférieure, voire équivalente, avec des effectifs moindres. Pour gérer cela, les solutions ne sont pas nombreuses. Malgré tout, une des solutions semble sortir du lot : **l'intervention de Lean management.**

### III/ Lean management : outil d'optimisation des coûts

Le coût de traitement de la production est un des éléments sur lequel doit s'axer une réflexion afin de respecter la diminution des budgets. En effet, la réduction des budgets est une pièce fondamentale qui amène à redéfinir les procédures d'intervention de la production au quotidien. Pour réduire ces coûts de traitement **durablement**, il faut pouvoir définir quels sont les coûts incompressibles et quels sont ceux sur lesquels peuvent être mis en place des mesures afin de limiter ou éradiquer ces coûts<sup>56</sup>.

#### 3.1. Lean management, définition générale

##### 3.1.1. Définition du Lean management

La PME peut déployer au sein de son organisation, une technique de management complexe inspiré du système de production de Toyota afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients. Le Lean management est une approche collaborative permettant de tendre vers l'excellence opérationnelle avec le principe des plans d'actions<sup>57</sup> ainsi qu'en **réduisant les délais et les coûts** afin de créer un avantage concurrentiel durable. Cette méthode de gestion japonaise permet d'exploiter le potentiel optimal d'une entreprise dans une perspective d'amélioration de la productivité, de la qualité et de la flexibilité de la production. Dès lors, il suffit d'éliminer les activités qui ne contribuent pas à la création de valeur ajoutée<sup>58</sup>.

Lean management permet d'améliorer la productivité et la compétitivité de la PME qui souffre du marché globalisé<sup>59</sup>. Pour **réduire les coûts**, la PME doit enrichir son état d'esprit et instaurer une amélioration continue et d'optimiser les ressources disponibles.

Il s'agit d'un ensemble de procédures qui est basé sur la **fédération des collaborateurs**. En effet, les acteurs doivent être motivés pour que cette méthode soit efficace. Il faut avoir une vision commune « Lean management » pour s'attaquer aux gaspillages et aux pertes de temps. Il ne s'agit pas d'une solution ponctuelle mais d'un programme durable ou la formation des collaborateurs, l'accompagnement au changement, le développement d'un état d'esprit et la coalition du groupe sont les

---

<sup>56</sup> [https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite\\_emploi/Recueil-cas.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf)

<sup>57</sup> <http://www.etudier.com/sujets/rapport-sur-lean-manufacturing-et-smed/0>

<sup>58</sup> M. Gillet et P. Gillet, 3<sup>ème</sup> édition, DSCG 5 – *Management des systèmes d'information*, Dunod.

<sup>59</sup> <http://www.dextral.fr/conseil-lean-management.html>

objectifs du projet Lean dont l'approche Kaizen est un élément fondateur du Lean management.

### 3.1.2. L'approche Kaizen

*Kai* est le « changement » et *Zain* signifie « bon » donc le Kaizen est en français le « bon changement » ou « l'amélioration continue ». L'amélioration continue est une philosophie qui permet à la PME **d'améliorer les moyens dont elle dispose déjà** tels que matériels, technologiques et humains. Si un processus existant est défaillant alors le but de l'amélioration continue est de former un groupe de travail spécifique afin de résoudre les problèmes rencontrés, de trouver des solutions adaptés et de mettre en place des plans d'actions **avec des risques limités et à moindre coûts**. Une approche d'amélioration continue peut aboutir sur des actions concrètes et réalisables telles que :

- « La formation des personnes ;
- La réorganisation des implantations des ressources physiques (ordinateurs, imprimantes ou bureaux);
- La réorganisation des plannings;
- La modification des procédures de travail »<sup>60</sup>.

Les ressources disponibles doivent être **optimisées et non modifiées** car il faut « *améliorer et non pas innover* »<sup>61</sup>. Kaizen est une technique visant à rendre meilleure la ressource dont dispose la PME pour se mettre au même niveau que les concurrents. L'erreur serait de se débarrasser des moyens actuels et de racheter de nouvelles ressources qui seront coûteuses alors que le Kaizen insiste sur l'objectif d'une **amélioration constante des processus et des manières de procéder**.

---

<sup>60</sup> <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Kaizen.htm>

<sup>61</sup> Commission économique des nations unies pour l'Europe (2009), *Améliorer les performances innovatrices des entreprises*

### 3.1.3. Historique et principe du Lean management

« *Les firmes qui survivent dans le long terme ne sont pas celles qui sont les plus fortes ou les plus intelligentes mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements d'environnement* », Hiroshi Okuda, directeur général de Toyota<sup>62</sup>.

Le mot « *Lean* » est évoqué pour la première fois dans le livre « *The machine that changes the world* »<sup>63</sup>. Cette méthode s'est implantée parmi les usines Toyota (Toyota Production System) dans les années 70. Toyota est l'inventeur japonais à avoir donné la définition suivante : « *Faire de plus en plus avec de moins en moins* » ou « *La production au plus juste* ».

En effet, en 1991, les entreprises américaines ont dû redéfinir de nouvelles stratégies suite à la récession économique. Dès lors, elles voulaient définir des solutions adaptées pour être plus performantes dans leurs usines en gardant les ressources existantes. Le livre « *Lean Thinking* »<sup>64</sup> a été mis sur le marché pour répondre aux problèmes des entreprises et développer une amélioration continue de la compétitivité.

Lean management est une solution innovante car elle permet de développer la compétitivité et d'améliorer la productivité d'une entreprise. Cette approche n'est pas un compromis mais **un intérêt commun**. En effet, les 5 fondements du Lean management sont de « *satisfaire les clients internes et externes, de développer une culture de l'auto-qualité, de flexibiliser la production, de créer des processus stables, de définir les procédures standards et d'améliorer l'environnement de travail* »

Il faut réduire les faiblesses d'un processus et en améliorer les forces. En effet, le Lean **chasse les dépenses inutiles en temps et en énergie** afin de maximiser les ressources disponibles. Dès lors, il faut éliminer les activités qui ne contribuent en aucune façon à la création de valeur ajoutée:

- Supprimer les tâches sans valeur ajoutée ;
- Eradiquer les gaspillages et simplifier les pratiques.

---

<sup>62</sup> R. Hutcherson (2014), Organizational Optimization, AuthorHouse

<sup>63</sup> WOMACK James P., JONES Daniel T. & ROOS Daniel (1990), *The Machine That Changed the World : The Story of Lean Production*, Scribner

<sup>64</sup> WOMACK James P., JONES Daniel T. & ROOS Daniel (2010), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon and Schuster

### 3.1.4. Lean management, un besoin d'éliminer les gaspillages

Taïchi Ohno<sup>65</sup>, ingénieur industriel japonais a mis en place chez Toyota une rationalisation organisationnelle novatrice. De par ses expériences précédentes, il a constaté que toute activité créatrice de valeur s'accompagne d'activités qui ajoutent des coûts, qui consomment des ressources, du temps et de l'énergie mais sans ajouter de valeur : ceux sont **les gaspillages**<sup>66</sup> :

- Gaspillages provenant de la **surproduction** ;
- Gaspillages provenant des **temps d'attente** ;
- Gaspillages occasionnés par les **transports** ;
- Gaspillages dus aux **stocks inutiles** ;
- Gaspillages dans les **processus** de fabrication ;
- Gaspillages dus aux **mouvements humains inutiles** ;
- Gaspillages dus aux **pièces défectueuses**.

Par **surproduction**, on entend toute production de papier. C'est un coût élevé pour une PME. Les transmissions d'informations quotidiennes sont **manuelles** car certaines PME ne se sentent pas concernées par les outils informatiques. La stratégie informatique est un **enjeu pour la PME** car c'est un gain de temps pour le traitement automatique de l'information et cela permet d'avoir **un contrôle interne fiable et conforme**. La surproduction est une anomalie et un gaspillage puisque en imprimant plusieurs documents, il y a une surproduction des supports et aucune anticipation en termes de travail contrairement à un environnement informatisé.

**Les attentes** allongent le temps, empêchent la réalisation des étapes suivantes, bloquent des ressources et occupent de l'espace. En effet, ces délais administratifs sont constatés lorsqu'il faut attendre la confirmation par mail du chef d'entreprise ou lors du premier niveau de contrôle opérationnel fait par un collaborateur. En effet, le chef d'entreprise a une connaissance sur l'ensemble des opérations de l'entreprise et ainsi, il transmet les directives aux collaborateurs : on parle de « rework » puisqu'il y a un double-emploi et contrôle sur la même tâche.

**Les transports** inutiles sont les déplacements de documents pour les mener d'un point de transformation à un autre, ces deux étapes successives étant distantes et non

---

<sup>65</sup> <http://thesesups.ups-tlse.fr/1340/1/2011TOU30180.pdf>

<sup>66</sup> R. Le Moigne (2013), *Supply chain management*, Dunod

connectées. Dans ce cas, il s'agit des documents qui doivent être validés par le chef d'entreprise qui a la signature. Les transports peuvent occasionner des défauts mais lorsque ces documents sont validés alors la phase suivante peut être franchie. **C'est une étape décisive à la création de valeur ajoutée.**

**Le stockage** excessif et/ou inutile allonge le temps de séjour des documents, des dossiers, des données, immobilise de la trésorerie, de l'espace, induit des coûts de stockage, comporte des **risques** liés à l'obsolescence, masque les problèmes et ralentit la découverte des défauts.

Le contrôle permanent des procédures n'est pas respecté car il y a un manque de temps et cela engendre des **défauts de processus de fabrication**. Certaines procédures sont des copier-coller à partir de tâches équivalentes donc des éventuelles erreurs peuvent être cachées. Enfin, certaines opérations nécessaires à une époque ne le sont plus lorsque les procédés, les techniques ou les technologies évoluent, mais si le lien entre l'évolution et ces opérations n'est pas fait, les opérations devenues inutiles subsistent<sup>67</sup> et les règles nécessaires telles que la séparation des fonctions sont inexistantes.

**Les mouvements humains inutiles** sont un risque pour la santé. Entre une PME et ses collaborateurs, la maîtrise de la qualité est inséparable de la maîtrise des coûts et des délais : « *lorsque deux forces sont jointes alors leur efficacité est double* » Isaac Newton.

De plus, **la sous-utilisation du potentiel humain est un huitième gaspillage** car pour réussir la mise en place d'un contrôle interne efficace et durable, il faut obligatoirement la motivation, l'implication et l'investissement des collaborateurs : le facteur humain est la principale cible de cette méthode.

Lors de l'analyse d'un processus, il faut étudier chaque tâche contribuant au contrôle interne afin de déterminer :

- Si l'activité est **créatrice de valeur** ajoutée pour le client alors il faut l'optimiser ;
- Si l'activité est **nécessaire** alors il faut la réduire ;
- Si l'activité est **non créatrice de valeur** ajoutée alors il faut la supprimer définitivement.

---

<sup>67</sup> C. Hohmann (2012), *Lean management, Outils - Méthodes - Retours d'expériences - Questions/réponses*, Eyrolles.

L'approche de Toyota<sup>68</sup> est intéressante car contrairement aux approches classiques où l'on baisse les coûts en externalisant et en payant moins les personnes, le toyotisme préfère abaisser les coûts par l'élimination des gaspillages en optimisant les processus.

### 3.2. Mise en place de la démarche Lean

#### 3.2.1. Préparer et former : le boot camp

Le Lean management devient de plus en plus populaire au sein des PME. Initialement développé dans l'industrie, cette méthode s'est révélée être aussi très efficace pour les entreprises fournissant des services.

Avant de débiter la phase de diagnostic dans une entreprise ou un service, il y a **le boot camp**. Il s'agit de nommer des référents dans chaque service : *Single Point Of Contact* (SPOC) afin de relayer les informations à chaque nouvelle donnée. Les SPOC sont formés pendant un séminaire de **3 jours** afin de découvrir les grandes lignes telles que les origines, les objectifs, les outils et les enjeux du Lean management. Chaque entreprise recherche l'efficience en lien avec le management et la culture d'entreprise. Ce programme de transformation des méthodes de travail vise à créer de la valeur ajoutée tant pour les collaborateurs que pour la PME par différents axes qui sont : qualité, productivité, réduction des risques et des coûts et engagement des collaborateurs. Les philosophies du Lean management s'appuient sur l'intelligence du terrain et le travail d'équipe.

Elles s'appliquent autour de **piliers fondamentaux** qui feront apparaître rapidement des résultats concrets :

- La Voix du Client
- L'efficacité du procédé
- La Gestion de la performance
- L'organisation et les compétences

---

<sup>68</sup> T. Ohno (1988), *Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production*, CRC Press.

### 3.2.2. Diagnostiquer et analyser l'état actuel : le déploiement

#### 3.2.2.1. La voix du client

Le but de cette dimension est d'avoir un avis des clients internes et externes afin d'avoir une vision claire de chaque service. En effet, **la loi de Pareto** (théorie du 20/80)<sup>69</sup> montre qu'il est nécessaire de conserver sa clientèle et d'adopter une démarche de fidélisation car 20% des clients existants contribuent à 80% du chiffre d'affaires alors que la valeur de la cible des prospects n'est pas garantie. Selon Dawkins et Reichheld<sup>70</sup> « *retenir un client coûterait jusqu'à cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux : c'est par la fidélisation que l'on double les bénéfices* ».

La PME a des **clients internes** qui sont les services et les collaborateurs ainsi que des **clients externes** qui consomment les produits et services de l'entreprise. Pour identifier le niveau de satisfaction et le niveau de confiance des clients, la PME peut envoyer un questionnaire basé sur le modèle du professeur Noriaki Kano « voir annexe 2 page 59 ». Le questionnaire de **Kano** est un questionnaire appliqué aux clients d'un service ayant pour but de classer les informations du service selon la classification de Kano et leur rôle dans la satisfaction.

Les questionnaires peuvent être envoyés à des clients externes afin **d'identifier leurs besoins et leurs attentes**. Des questions sont posées comme « *Que pensez-vous du service comptabilité en terme de compétences, de réactivité et d'accessibilité ?* » et les réponses récoltées peuvent souligner des dysfonctionnements. Dès lors, les SPOC doivent mettre en place des outils de qualité pour que la satisfaction des clients soit maximisée. Les clients internes doivent être interrogés et répondre à des questions sur la qualité du service, les compétences et la communication des personnes concernées.

Suites aux réponses reçues des clients, des problèmes peuvent être constatés au sein d'un service tel que le manque de disponibilité ressenti par les clients externes. Lean utilise **la méthode des « QQQC » (Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?)** pour l'identification des problèmes<sup>71</sup>. Avant de trouver des solutions ne répondant pas aux problèmes, il faut se poser les bonnes questions avant de traiter un problème.

---

<sup>69</sup> K. Ishikawa (2007), *La gestion de la qualité*, Dunod.

<sup>70</sup> [http://www.memoireonline.com/06/09/2165/m\\_Strategie-de-fidilisation-dans-le-marketing-des-service5.html](http://www.memoireonline.com/06/09/2165/m_Strategie-de-fidilisation-dans-le-marketing-des-service5.html)

<sup>71</sup> D. Duret et M. Pillet, 3<sup>ème</sup> édition, *Qualité en production – de l'Iso 9000 à Six Sigma*, Editions d'organisation.

De plus, le marketing relationnel est un élément clef pour les PME. En effet, la satisfaction du client est un facteur déterminant dans la stratégie de l'entreprise et un gage de fidélité. Pour continuer de cibler le client, la PME et le modèle Lean doivent s'engager dans **une amélioration permanente de la qualité de service**.

#### 3.2.2.2. L'efficacité du procédé

L'objectif de cette dimension est de rationaliser les processus et de faire des économies. Il faut mettre en place des **procédures standards et améliorer la gestion de la capacité de travail**. En effet, Lean vise à améliorer les performances globales des services en difficulté. Il s'agit alors d'identifier les activités non créatrices de valeur, puis d'éliminer celles qui nuisent à la production sans être réellement utiles et ce afin d'augmenter la valeur ajoutée : Il faut mesurer pour améliorer.

Pour déterminer les tâches à valeur ajoutée, chaque personne doit remplir **une cartographie des processus** quotidien sous forme de code couleur. Il est possible d'effectuer cette mission durant une période de **15 jours**. Les tâches à valeur ajoutée sont couramment représentées en vert, les tâches sans valeur ajoutée et non supprimables en orange et les tâches supprimables en rouge. Cette codification rend l'identification et la proportion des différents types très visuelles et permet de concentrer les efforts sur les bonnes priorités. Les tâches sont chronométrées pour avoir une meilleure amélioration. Éliminer ou réduire les gaspillages pour rendre les processus plus efficaces suppose d'être en mesure d'identifier les gaspillages. La **méthode japonaise 3M**<sup>72</sup> lutte contre le gaspillage et permet de rendre les tâches plus simples et plus faciles à effectuer.

En effet, il faut éradiquer le « *muda* » pour percevoir un bénéfice potentiel pour avoir un gain. On distingue trois formes de gaspillages :

- Le « **Muda** » : gaspillage « délibéré » ;
- Le « **Mura** » : gaspillage « subie » ;
- Le « **Muri** » : gaspillage « non subie ».

Par le gaspillage, il est constaté que la surproduction de papier est une perte coûteuse pour la PME. **L'objectif à moyen terme est de dématérialiser le papier**. En effet, une

---

<sup>72</sup>[http://www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech\\_autres\\_sites/sites/symme/symme\\_site/Theses\\_HDR/THESE\\_BLyonnnet.pdf](http://www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech_autres_sites/sites/symme/symme_site/Theses_HDR/THESE_BLyonnnet.pdf)

migration de l'organisation vers le « *zéro papier* » permettra de limiter les risques d'erreurs car utilisé comme simple support de vérification, il n'est pas indispensable.

Le "*zéro papier*" apporte une réelle réduction des coûts (papier, encre, imprimante) et un gain de productivité. De plus, dans une organisation adaptée, il peut réduire considérablement la durée des échanges des flux d'informations (envoyer un email est plus rapide que d'utiliser le courrier)<sup>73</sup>. Enfin, de nombreuses pertes de temps, telles que le déplacement vers l'imprimante, la perte de feuilles emportées par erreur par un collègue ou encore le bourrage papier seront considérablement réduites.

Au sein d'une PME, le service comptabilité gère la trésorerie quotidiennement car le besoin de trésorerie est journalier. En effet, si les clients (particuliers) sont régulièrement en **retards de paiement** alors nous devons relancer par mail et/ou par téléphone. Par la mise en place d'avis de paiement pour les clients ayant une échéance prochaine et des fichiers Excel envoyés automatiquement par client et par date de valeur, le gain de temps par jour et pour l'ensemble de l'équipe sera élevé.

L'identification des gaspillages n'est pas évidente avant d'avoir été sensibilisé à leur existence et à leurs différentes natures. L'importance est de détecter, traiter et idéalement éradiquer les gaspillages.

A moyen terme, l'objectif est de pouvoir augmenter considérablement la valeur ajoutée mais pour cela, il faut réduire les gaspillages et la valeur non ajoutée : il faut optimiser le temps de travail en anticipant. En demandant une extraction automatique à un service informatique, cela permettra à des comptables d'envoyer des avis d'échéance de paiement aux clients (gain de temps pour l'ensemble de l'équipe) car il y a une anticipation sur la date de valeur et cela permettra de dégager de la capacité pour travailler sur des améliorations : **on parle de gestion de la capacité**.

L'optimisation des processus est devenue un sujet majeur pour la PME. Il faut mettre en place des stratégies d'optimisation interne qui permettent d'analyser les processus existants et de proposer des axes d'amélioration à court terme.

---

<sup>73</sup> <http://www.journaldunet.com/solutions/expert/31526/la-dematerialisation-et-le-zero-papier.shtml>

### 3.2.2.3. La gestion de la performance

Le Lean management permet d'augmenter la performance opérationnelle. Pour cela, il suffit dans un premier temps de se projeter à long terme pour fédérer les collaborateurs autour d'objectifs communs.

Afin de mesurer la performance d'un service, les SPOC doivent mettre en place des **Key Performance Indicators** (KPI) qui sont des indicateurs mesurables de la performance et d'aide décisionnelle. *Un indicateur permet d'évaluer et de mesurer une situation à une date donnée. Le rôle d'un indicateur permet de suivre l'atteinte d'un résultat ou d'un plan d'action*<sup>74</sup>. Afin d'avoir une vision claire des performances d'un service, il faut mettre en place des statistiques qui collectent des données à des fins de maîtrise des processus. Concernant un service commercial, il faut chiffrer le nombre d'appels et emails, entrants et sortants afin d'évaluer sa performance sur une période donnée telle que « J-2 à J » et ce afin de déterminer à « J » le pourcentage d'opérations non confirmées par le service.

Les statistiques regroupant les KPI seront affichés sur un tableau blanc et commentés chaque jour par le chef d'entreprise et/ou un manager afin de déterminer les objectifs journaliers « voir annexe 3 page 60 ».

Chaque jour, un gestionnaire est en charge de faire manuellement grâce à un fichier automatique envoyé par le service informatique, des statistiques du service promotion qui montrent :

- la volumétrie des emails de J-2 à J ;
- le nombre d'appels entrants et le taux de transformation de J-2 à J ;
- le nombre d'emails entrants et non traités à J-1 et ce afin de déterminer le pourcentage d'emails répondus.

Dès lors, les statistiques regroupant les KPI seront affichés sur le tableau blanc et commentés chaque jour par le manager et/ou chef d'entreprise afin d'évaluer les objectifs journaliers. (Cf. Annexe 3, page 60 : les indicateurs de performances (KPI))

---

<sup>74</sup> C.Mendoza, M-H Delmond, H.Loning, M.Besson, C.Bonnier,O.Brueel (2011), *Tableau de bord : donner du sens à vos indicateurs*, Groupe Revue Fiduciaire.

Le management **visuel** est au cœur du Lean management et repose sur la transparence des résultats en temps réel pour améliorer la réactivité aux problèmes constatés. Chaque zone doit disposer de ses propres indicateurs affichés sur le tableau blanc. Les écarts significatifs par rapport aux objectifs fixés doivent donner lieu à une analyse et à un plan d'action correctif<sup>75</sup>.

L'indicateur permet d'avoir une communication accessible grâce à un langage commun car le résumé d'informations « complexes » offre la possibilité aux collaborateurs de dialoguer entre eux. Ils mesurent immédiatement l'état d'un système pour le comparer avec un ou des états antérieurs. Tant que possible, ces indicateurs se rapporteront à la qualité et à la quantité par la gestion de la capacité.

#### 3.2.2.4. L'organisation et les compétences

Par l'amélioration continue de la performance, Lean montre qu'il faut établir un diagnostic précis avec l'ensemble des collaborateurs en relevant les facteurs d'efficacité ou d'inefficacité de l'organisation. A travers **une matrice des compétences**, les SPOC peuvent soulever des sources de rigidités et de variabilités au sein d'un service.

En effet, un tableau appelé **la matrice des compétences** détermine le niveau de compétence des collaborateurs. Ils doivent noter leurs aptitudes (note de 1 à 4) sur chaque tâche fonctionnelle ou technique afin de déterminer le profil de chacun : soit le gestionnaire peut être débutant sur une tâche soit le gestionnaire est expert « *voir annexe 4 page 61* ».

Il peut être constaté des sources d'inefficacité telle que la variabilité à cause d'une organisation en silo. En effet, dans une PME, certaines personnes ne sont pas formés sur de nombreuses tâches donc il y a un manque de compétences fonctionnelles qui génèrent des inaptitudes à l'adaptabilité. Dès lors, il est primordial de mettre en place **un plan de formation pour briser la rigidité des postes et faciliter la gestion des capacités** au sein d'une équipe. En effet, en développant la formation, les collaborateurs montent en compétences en mettant en place un système de partage de « *best practice* ». Il s'agit d'astuce que chaque collaborateur possède et qu'il a trouvé lui-même mais qu'il a omis de partager. Par conséquent, il faut recenser toutes les astuces dans le but de gagner du

---

<sup>75</sup>A.Chardonnet, D.Thibaudon (2014), *PDCA et performance durable*, Eyrolles.

temps sur la production quotidienne et ainsi de développer des procédures de travail équivalentes.

**L'agilité Lean**<sup>76</sup> repose sur *le chronométrage des tâches, la rigueur des standards de travail et l'innovation du Kaizen*. L'agilité de l'entreprise s'oppose aux principes du taylorisme car les fondements de l'agilité s'appuient sur la polycompétence des opérationnels et sur leur polyvalence (*apprendre à être autonome sur les changements d'outils autant que sur leur poste de production*)<sup>77</sup>. De plus, pour réussir, les gestionnaires doivent être confiants dans leur capacité à distinguer le bon du mauvais travail comme les défauts potentiels.

Pour donner à chaque équipe **la confiance nécessaire**, il faut former continuellement les collaborateurs pour s'ajuster à des changements organisationnels réguliers. Une organisation efficace, c'est une organisation qui fonctionne grâce à l'intelligence collective mais le chef d'entreprise et/ou le manager doit être formateur et combiner le savoir-faire et le savoir être.

### 3.2.3. Le design

Le Lean design propose de nouvelles solutions pour augmenter le niveau de valeur d'un service. « Lean vise l'agilité dans cinq domaines très précis tels que :

- Répondre rapidement aux problèmes qualité ;
- Changer facilement d'une production à l'autre ;
- Changer pour introduire de nouveaux produits ;
- Changer de rythme de production en fonction de la demande client ;
- Améliorer les postes de travail par le Kaizen »<sup>78</sup>.

Les méthodes agiles mettent en avant les personnes et favorisent largement l'interaction, la communication et le partage, l'ensemble étant source de richesse et de créativité.

---

<sup>76</sup> <http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00592326/document>

<sup>77</sup> M.Ballé, G.Beauvallet, D.Jones (2013), *Le management lean*, Pearson Education France.

<sup>78</sup> <http://www.lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/AgileouLean>

### 3.2.3.1. Le « white board »

Figure n°9

Le tableau blanc

<b>TABLEAU BLANC</b>	<b>QUAND :</b> Tous les jours
<b>OBJECTIF :</b> analyser la performance de la veille, identifier et suivre les actions correctives et planification de la journée	<b>DUREE :</b> 15 minutes
<b>AGENDA :</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bonjour énergique</li> <li>2. Evaluer à bras levé le sentiment de chacun (Bien – Neutre – Pas bien)</li> <li>3. Communication générale : objectif du jour</li> <li>4. Revue des indicateurs de performance via les statistiques</li> <li>5. Situation par rapport à l’objectif</li> <li>6. Analyse des causes profondes sur la problématique principale</li> <li>7. Réalisation des plans d’actions précédents</li> <li>8. Citer un plan d’actions important mis en place</li> </ol>	<b>PARTICIPANTS :</b> Collaborateurs et manager
	<b>DONNEES NECESSAIRES :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indicateurs à jour</li> <li>➤ Analyse sur les incidents/accidents survenus la veille</li> <li>➤ Plans d'actions et planning de l'équipe</li> </ul>
	<b>RESULTATS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consignes et actions correctives à J</li> <li>➤ Listes d’actions mises à jour et documentées prises en compte</li> </ul>
<b>REGLES DE CONDUITE DE LA REUNION :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mettre à jour les indicateurs avant la réunion</li> <li>➤ Différents problème par jour à analyser et un seul point clé</li> <li>➤ <b>Ce n'est pas une réunion de résolution de problèmes</b></li> </ul>	

Il s’agit d’un **tableau blanc** affiché dans l’espace de travail et complété manuellement par le chef d’entreprise et/ou le manager et les collaborateurs. Les

statistiques journalières sont affichées et elles sont expliquées lors du « morning meeting » « voir annexe 5 page 62 ».

Chaque service doit avoir ses propres indicateurs affichés sur place. Les écarts constatés par rapport aux objectifs fixés sont solutionnés. Des plans correctifs sont mis en place. Le management visuel est au cœur du Lean car il améliore la réactivité des acteurs par rapport aux problèmes rencontrés.

### 3.2.3.2. Le « morning meeting »

Il s'agit d'une **réunion matinale quotidienne** de 15 minutes qui vise à favoriser l'échange entre les collaborateurs et le chef d'entreprise et/ou le manager. Le déroulement de la journée y est discuté en termes de charge de travail, problèmes en cours et incidents à J-1, messages importants et astuces à partager. Cette réunion se déroule autour du tableau blanc focalisé sur les difficultés rencontrées et les plans d'actions à mener à court et long terme.

### 3.2.3.3. Le « workshop »

Il s'agit de **groupe de travail**<sup>79</sup> qui est aménagé en équipe afin de favoriser l'expression des éventuels problèmes :

- soit en mode fermé: chacun note une idée sur un post-it puis un dialogue intervient suite au dépouillement ;
- soit en mode ouvert qui est une méthode participative : l'animateur marque au tableau les suggestions de chacun sur le thème concerné.

L'objectif doit être spécifique et atteignable puisqu'il faut présenter les sujets abordés, les livrables attendus et les suites envisagées. Puis, il faut identifier des objectifs d'apprentissages réalisables et qui correspondent aux besoins des opérationnels. Par ailleurs, des problèmes de procédures peuvent être soulevés. Dès lors, « la méthode des 5 Pourquoi » peut être utilisée mais en aucun cas, « **la méthode des 5 Pourquoi** » n'a pas pour objectif de résoudre un problème car le but de cette technique est d'identifier les causes racines liés aux problèmes afin de résoudre définitivement le problème par des

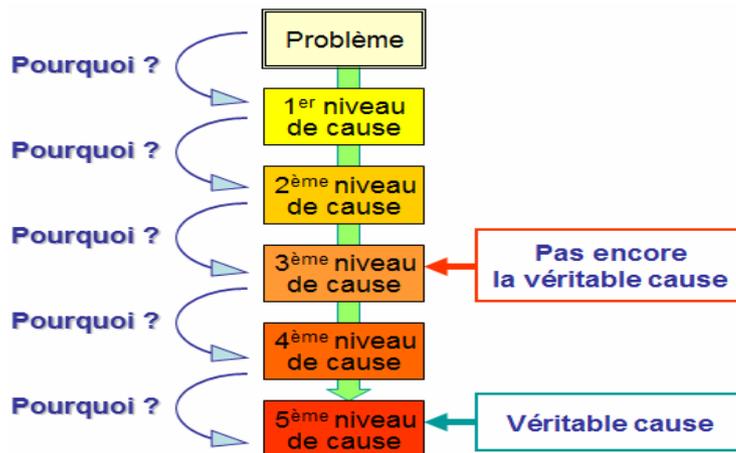
---

<sup>79</sup> <http://blog.aneu.eu/vague-lean-a-la-bnp/>

solutions adéquates. Pour traiter le problème en profondeur et durablement, Ohno insiste souvent sur la nécessité de se poser 5 fois la question « **Pourquoi ?** » pour aller au-delà des causes symptomatiques et trouver les causes fondamentales<sup>80</sup>.

Figure n°10

La méthode des 5 Pourquoi



Source : <https://gestsysinfo.wordpress.com/2012/04/16/les-5-pourquoi/>

L'amélioration continue permet à l'entreprise d'être plus **agile** en utilisant différents moyens tels que la maîtrise de l'environnement. Cette maîtrise permet à l'entreprise d'être **réactive en termes de qualité, de délais et de coûts sans pour autant générer des coûts exceptionnels ou du stress pour les équipes dus à l'incertitude**. « *Paradoxalement, être agile requiert une grande stabilité* ». La prise de décision est précédée par une phase de diagnostic et suivie par une phase d'implémentation : la mise en place d'actions à long terme pour augmenter la productivité et la performance des opérationnels et favoriser la formation pour développer des compétences communes en ayant toujours comme objectif de répondre aux besoins de la clientèle en terme de qualité et d'efficacité.

---

<sup>80</sup> M. Jaccard (2010), *Objectif qualité: Introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité*, PPUR Presses polytechniques.

### 3.3. L'implémentation

#### 3.3.1. Le « Tactical Implementation Plan »

Le « **Tactical Implementation Plan** » (plus généralement appelé le **TIP**) est un plan de mise en œuvre des actions présentes et futures.

Pendant la vague Lean, le TIP est élaboré pendant les « workshop » et affiché dans l'espace de travail. Le TIP contient toutes les actions à mettre en place dans un service. Tous les collaborateurs du service doivent s'occuper d'actions qui sont planifiées par semaine. La mise en place des actions est obligatoire pour que cette méthode de rationalisation soit performante et que le service puisse tendre vers l'excellence.

#### 3.3.2. Le « Standard Operating Procedure »

Le « **Standard Operating Procedure** » (plus généralement appelé **SOP**) est un document de référence visuel qui définit et organise la façon de travailler pour garantir la qualité, la sécurité et la productivité. Il est élaboré en commun avec les personnes qui effectuent la tâche standardisée et il est respecté par tous « voir annexe 6 page 65 ».

#### Figure n°11

Tableau récapitulatif des avantages d'un SOP pour l'entreprise et l'opérationnel

<b>Tableau récapitulatif des avantages d'un SOP pour l'entreprise et l'opérationnel</b>	
<b>Pour l'entreprise</b>	<b>Pour l'opérationnel</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Permet de maintenir un très haut niveau de qualité de manière répétable et pérenne</li><li>➤ Rend les tâches plus sûres et plus courtes</li><li>➤ Permet d'équilibrer la charge de travail entre les opérateurs</li><li>➤ Donne une base pour améliorer les processus (résolution des problèmes avec la méthode « 5 pourquoi »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rend les tâches plus sûres, plus courtes et moins pénibles et diminue le stress</li><li>➤ Impose un rythme régulier moins fatigant que des fréquents changements d'allure</li><li>➤ Permet de répartir équitablement la quantité de travail à effectuer</li><li>➤ Evite le temps perdu à chercher des informations</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permet de contrôler visuellement le bon déroulement des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Donne à l'opérateur le contrôle du processus : il peut lui-même proposer des améliorations du standard</li> <li>➤ Permet à l'opérateur d'avoir un travail plus gratifiant car il crée plus de Va en une journée</li> </ul>
--	---

Les standards de travail sont les séquences d'opérations à respecter dans l'ordre pour effectuer une tâche dans un temps donné. Toute séquence d'opération qualifiée de « standard » est celle qui a préalablement subie une analyse par des collaborateurs ou par un SPOC lors du diagnostic durant laquelle les tâches ou opérations qui ne créent pas de valeurs ajoutées doivent être formellement identifiées et supprimées de la séquence d'où le SOP qui se réfère à la séquence standard qui optimise les délais d'exécution, le coût de revient et l'utilisation des moyens.

Les standards de travail sont des modèles en matière de productivité, efficacité et performance. En pratique, si la séquence n'est pas réalisée dans les délais « standard » alors il faut analyser le(s) écart(s). Il faut identifier les opérations ou les pratiques différentes par rapport aux standards (les « best practices » sont privilégiées). Lorsque la séquence d'opération (SOP) est identique aux procédures de travaux alors le référentiel (SOP) est établi mais les standards de travail ne sont pas définitivement figés. Il existe de nombreux supports méthodologiques reconnus contribuant à l'efficacité d'une démarche qualité tels que la méthode des 5S<sup>81</sup>. Cet outil a pour but d'optimiser les conditions et le temps de travail et d'élaborer des procédures communes. Il s'applique à un environnement de travail dans sa globalité. Chaque S correspondent à cinq termes japonais commençant par utilisés pour créer un bon environnement de travail aux opérations à valeur ajoutée.

---

<sup>81</sup> B. Froman et C. Gourdon (2003), *Dictionnaire de la qualité*, AFNOR.

<b>Mot Japonais</b>	<b>Traduction</b>	<b>Interprétation</b>
Seiri	Débarras	Trier et éliminer
Seiton	Rangement	Ranger
Seiso	Nettoyage	Nettoyer
Seiketsu	Ordre	Conserver en ordre et propre
Shitsuke	Rigueur	Formaliser et impliquer

« Les bienfaits attendus de la méthode des 5S sont d'améliorer les conditions de travail et le moral de tous ceux qui travaillent dans une organisation puisqu'il est préférable de travailler dans un lieu propre et bien rangé, d'obtenir une meilleure efficacité de l'équipe tel que le « top management », de gaspiller moins de temps et d'énergie, de baisser les risques d'accidents et/ou sanitaires et d'améliorer la qualité finale de la production.

C'est l'une des premières méthodes à mettre en œuvre dans une démarche de Lean. Elle vise aussi à changer la mentalité des opérationnels et du « top management ». Le 5S est une excellente entrée en matière pour l'organisation du poste de travail qui débouche sur les « standards de travail », d'une part et les équipes autonomes de l'autre »<sup>82</sup>.

La méthode d'optimisation Lean permet de mettre en place une culture d'amélioration continue durable mettant l'accent sur l'élimination du gaspillage dans les processus et systèmes d'une organisation. L'implication des acteurs permet d'améliorer leur volonté et leur capacité à continuellement apporter des solutions de grande qualité aux clients, au meilleur prix et dans les délais impartis.

Définir une stratégie consiste à déterminer les buts et objectifs qui seront poursuivis, à choisir les actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser.

Un autre point intéressant à soulever est également les limites de la méthode qui vise à transposer des principes éprouvés dans un milieu industriel (comme par exemple, la gestion d'une chaîne de production), au monde des systèmes informatiques des activités de services. En effet, l'abstraction et la dématérialisation de nombreux processus et le fait que le principal outil de production dans ce milieu reste le savoir-faire humain, ressource non interchangeable, rendent difficile la mesure de l'efficacité du Lean.

---

<sup>82</sup> <http://plenitude-attitude.com/mieux-organise-avec-la-methode-des-5s/>

Depuis une vingtaine d'années, l'instabilité de l'environnement doit être prise en compte par les entreprises et plus précisément les PME qui souffrent d'une gestion de trésorerie quotidienne. En effet, celles-ci doivent être agiles et réactives afin de répondre au mieux aux attentes toujours plus exigeantes des clients. Aujourd'hui, c'est en effet à cause de la mondialisation qui joue un rôle toujours plus important que les entreprises ont adopté de nouvelles méthodes de gestion. La concurrence est de plus en plus importante et les PME doivent le prendre en compte puisque si elles ne répondent pas aux attentes des clients, ces derniers iront acheter leurs produits chez la concurrence. Il faut donc qu'elles privilégient la demande et non plus l'offre.

La PME recherche constamment la qualité et l'optimisation de ses processus par la maîtrise des risques. En effet, les risques d'erreurs et de fraudes sont présents dans un environnement non formalisé et incertain. Un contrôle interne est nécessaire pour la stratégie de l'entreprise – il sera un vecteur de performance pour la PME.

Depuis Taylor ou Fayol de nouvelles méthodes de management ont vu le jour comme le « Lean management ». Ce concept japonais a permis à l'entreprise d'avoir une meilleure position concurrentielle en réalisant des améliorations tangibles et durables, une qualité totale avec une maîtrise complète des processus, une amélioration des standards du travail en diminuant les activités inutiles ou peu performantes dans l'organisation, une implication des opérationnels à réduire les coûts ainsi qu'une satisfaction client au cœur du projet.

Les principes du Lean ont largement fait la preuve de leur pertinence, de leur puissance et de leur durabilité. Reconnaisant ces caractéristiques et les bénéfices que l'on peut en tirer, les entreprises embrassent graduellement cette manière de penser avec un état d'esprit focalisé sur les améliorations continues et qui est en permanence dans tous les esprits depuis la direction jusqu'aux opérationnels finaux, ainsi que les outils et méthodes associés. Le Lean se banalise, au point de faire partie de la culture générale des organisations et plus largement du management.

À moyen terme, les services se positionneront favorablement selon des nouveaux référentiels de performance : pérenniser et suivre le processus d'amélioration pour garantir la qualité du service offert au client et un processus efficace puis perfectionner la transformation de manière continue dans le temps.

Il ne faut pas négliger les impacts de changement au sein d'une équipe. En effet, il peut avoir une influence importante sur la performance, c'est pourquoi le changement se prépare car la cohésion sociale au sein d'une entreprise est gage d'efficacité. Une efficacité parfois bien plus profitable que n'importe quelle délocalisation.

Face aux risques de délocalisations, l'objectif est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise pour invalider les décisions de fermeture et de transferts d'activités. En effet, plusieurs études démontrent qu'une délocalisation d'un service peut être remise en cause grâce aux gains de productivité et à l'amélioration dû à l'implémentation de la méthode de gestion. Certaines entreprises ont pu rapatrier leurs activités précédemment délocalisées. Si l'on considère que Lean sauvera les services de productions de la délocalisation alors cette croyance est partiellement fondée. Le Lean seul ne peut suffire car les différentiels de coûts en pays tels que les pays émergents subsistent.

En effet, chaque entreprise et en particulier les PME revoit l'organisation et les différents processus existants pour réduire leurs budgets et avoir une plus grande maîtrise des coûts malgré un contrôle interne qui apporte des résultats satisfaisants. Ainsi le dilemme « plus de production avec moins d'effectifs » intervient. La finalité du Lean n'est certainement pas de licencier du personnel. La stabilité financière du personnel est de construire un atout car elle limite la variabilité relative aux pratiques individuelles, permet de récupérer les investissements en formation ainsi que de l'expérience accumulée.

Par conséquent, licencier des opérationnels formés avec soin qui ont intégré la culture de l'entreprise et l'esprit Kaizen et qui disposent d'une expérience significative, de la polyvalence et de l'autonomie serait-il un gaspillage sensé ?

### ✓ Ouvrages

F.W. Taylor (1913), *La Direction des Ateliers*, Dunod.

B. Fain & V. Faure (1948), *La révision comptable*, Payot.

Autorité des marchés financiers (2008), *Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne pour les valeurs moyennes et petites*.

PriceWaterhouseCoopers (2015) COSO - Référentiel intégré de contrôle interne, Eyrolles.

*Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable*, Les Editions Raouf Yaïch.

Norme NF EN ISO 9004 (2009), *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité*, AFNOR.

ISO (2009), *Les normes de la famille ISO 9000*.

N. Laporte (2008), *Un élément essentiel de l'efficacité et de la performance*, Le nouvel économiste.

M. Raquin & H. Morley-Pegge (2009) *Piloter par les processus*.

H. Brandenburg & J-P. Wojtyna (2003), *L'approche processus : Mode d'emploi*, Éditions d'Organisation.

D. Gardey (2001), *La dactylographe et l'expéditionnaire. Une histoire des employés de bureau, 1890-1930*, Belin.

F-W Taylor (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod.

H. Savall & V. Zardet (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Ed. Economica

M. Boulaire & Y. Rajaud (2011), *Redresser rapidement une entreprise: Guide pratique pour les dirigeants et repreneurs - Prix du Livre Qualité et Performance 2008*, Ed. Eyrolles.

J. Turner & B. Hévin (2006), *Le nouveau Dico-PNL : Comprendre les mots et les concepts de la PNL*, Paris, InterÉditions.

M. Gillet et P. Gillet, 3<sup>ème</sup> édition, DSCG 5 – *Management des systèmes d'information*, Dunod.

Commission économique des nations unies pour l'Europe (2009), *Améliorer les performances innovatrices des entreprises*

- R. Hutcherson (2014), *Organizational Optimization*, AuthorHouse
- WOMACK James P., JONES Daniel T. & ROOS Daniel (1990), *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*, Scribner
- WOMACK James P., JONES Daniel T. & ROOS Daniel (2010), *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon and Schuster
- R. Le Moigne (2013), *Supply chain management*, Dunod
- C. Hohmann (2012), *Lean management, Outils - Méthodes - Retours d'expériences - Questions/réponses*, Eyrolles.
- T. Ohno (1988), *Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production*, CRC Press.
- K. Ishikawa (2007), *La gestion de la qualité*, Dunod.
- D. Duret & M. Pillet, 3<sup>ème</sup> édition, *Qualité en production – de l'Iso 9000 à Six Sigma*, Editions d'organisation.
- C.Mendoza, M-H Delmond, H.Loning, M.Besson, C.Bonnier,O.Bruel (2011), *Tableau de bord : donner du sens à vos indicateurs*, Groupe Revue Fiduciaire.
- A.Chardonnet & D.Thibaudon (2014), *PDCA et performance durable*, Eyrolles.
- M.Ballé, G.Beauvallet & D.Jones (2013), *Le management lean*, Pearson Education France.
- M. Jaccard (2010), *Objectif qualité: Introduction aux systèmes de management de performance et de durabilité*, PPUR Presses polytechniques.
- B. Froman & C. Gourdon (2003), *Dictionnaire de la qualité*, AFNOR.

✓ Thèses, mémoires et études

[http://www.memoireonline.com/05/09/2049/m\\_Financement-pme-maroc-contraintes-et--perspectives4.html](http://www.memoireonline.com/05/09/2049/m_Financement-pme-maroc-contraintes-et--perspectives4.html)

[http://www.memoireonline.com/10/12/6324/m\\_Linstabilite-dun-pays-Une-opportunite-ou-une-menace-pour-les-initiatives-et-les-PME23.html](http://www.memoireonline.com/10/12/6324/m_Linstabilite-dun-pays-Une-opportunite-ou-une-menace-pour-les-initiatives-et-les-PME23.html)

<http://www.memoireonline.com/02/09/1988/Facteurs-explicatifs-echec-changement-organisationnels-entreprises-pmn.html>

<http://www.memoireonline.com/07/09/2252/Valeurs-manageriales-styles-de-direction-et-changement-organisationnel.html>

<http://www.lacademie.info/content/download/5402/83485/version/2/file/CAHIER+N%C2%B018+WEB+DEF.pdf>  
<http://www.cqfd-audit.fr/documents/2013-12-Dossier-Gouvernance.pdf>  
[http://www.ifge-online.org/ifge\\_old/docftp/cprcontroleinternedecembre2010edition\\_4\\_1.pdf](http://www.ifge-online.org/ifge_old/docftp/cprcontroleinternedecembre2010edition_4_1.pdf)  
[https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite\\_emploi/Recueil-cas.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/productivite_emploi/Recueil-cas.pdf)  
<http://thesesups.ups-tlse.fr/1340/1/2011TOU30180.pdf>  
[http://www.memoireonline.com/06/09/2165/m\\_Strategie-de-fidlisation-dans-le-marketing-des-service5.html](http://www.memoireonline.com/06/09/2165/m_Strategie-de-fidlisation-dans-le-marketing-des-service5.html)  
[http://www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech\\_autres\\_sites/sites/symme/symme\\_site/Theses\\_HDR/THESEBLyonnet.pdf](http://www.polytech.univsavoie.fr/fileadmin/polytech_autres_sites/sites/symme/symme_site/Theses_HDR/THESEBLyonnet.pdf)  
[https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/Library/PoliciesandRegulations/Finance/AFN105/Documents/Chap5\\_f.pdf](https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/Library/PoliciesandRegulations/Finance/AFN105/Documents/Chap5_f.pdf)  
[https://mioga.finances.gouv.fr/RDP/public/Site/Intranet/binaries/annexes/control/Originiaux/Guide\\_matrice\\_controle\\_interne.doc](https://mioga.finances.gouv.fr/RDP/public/Site/Intranet/binaries/annexes/control/Originiaux/Guide_matrice_controle_interne.doc)  
[http://www.procomptable.com/qualite/Controle\\_interne.pdf](http://www.procomptable.com/qualite/Controle_interne.pdf)  
[http://webpeda.acmontpellier.fr/economiegestion/IMG/pdf/les\\_grands\\_principes\\_du\\_management.pdf](http://webpeda.acmontpellier.fr/economiegestion/IMG/pdf/les_grands_principes_du_management.pdf)  
<http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2011/03/Limplication-du-personnel-dans-une-d%C3%A9marche-qualit%C3%A9-un-moyen-de-garantir-la-comp%C3%A9titivit%C3%A9-de-lentreprise-%E2%80%93-Yaakoubi-Khelifa.pdf>

✓ Site Web

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Errare\\_humanum\\_est,\\_perseverare\\_diabolicum](http://fr.wikipedia.org/wiki/Errare_humanum_est,_perseverare_diabolicum)  
<http://www.performancezoom.com/taylor.php>  
[http://www.procomptable.com/qualite/controle\\_interne.htm](http://www.procomptable.com/qualite/controle_interne.htm)  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT#/media/File:SWOT\\_grapheFL.jpg](http://fr.wikipedia.org/wiki/SWOT#/media/File:SWOT_grapheFL.jpg)  
<http://www.economie.gouv.fr/ma-competitivite/simplification-et-stabilisation-reglementation-et-fiscalite-pour-entreprises>  
<http://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm>  
<http://www.commentcamarche.net/contents/147-conduite-du-changement>

<http://www.time2marketing.fr/marketing3.0/qu-est-ce-que-le-neuromarketing.html>  
<http://cours-gratuits.toutapprendre.com/?cours=les-grands-principes-de-la-pnl>  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Bandler](http://fr.wikipedia.org/wiki/Richard_Bandler)  
<http://www.autonomiste.com/la-pyramide-des-besoins-de-maslow-et-lautarcisme/>  
<http://www.blogdusucces.com/pyramide-de-maslow-schema-et-explication-2/>  
[http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID\\_FICHIER=1295877018085](http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877018085)  
<http://projets-ent.com/ressources/deploiement-territorial-des-ent/identifier-les-processus-acceptation-du-changement/>  
<http://ekr.france.free.fr/>  
<http://www.kolibricoaching.com/le-changement/courbe-du-deuil-ou-courbe-du-changement-resistance-au-changement/>  
[http://www.beweconsulting.fr/623\\_p\\_34182/lean-management-formations.html](http://www.beweconsulting.fr/623_p_34182/lean-management-formations.html)  
<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article399>  
<http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/gestion-le-controle-interne-13409/>  
<http://michel.van.den.brande.overblog.com/2014/07/les-referentiels-du-controle-interne.html>  
<http://chefdequipe.fr/les-outils/la-roue-de-deming-pdca/>  
<http://www.kaizen-skills.ma/pdca-la-roue-de-deming/>  
<http://www.etudier.com/sujets/rapport-sur-lean-manufacturing-et-smed/0>  
<http://www.dextral.fr/conseil-lean-management.html>  
<http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Methodes-optimisation/Kaizen.htm>  
<http://www.journaldunet.com/solutions/expert/31526/la-dematerialisation-et-le-zero-papier.shtml>  
<http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00592326/document>  
<http://www.lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/AgileouLean>  
<http://blog.aneo.eu/vague-lean-a-la-bnp/>  
<http://plenitude-attitude.com/mieux-organise-avec-la-methode-des-5s/>

Figure n°1 : La pyramide du COSO

Figure n°2 : La matrice SWOT

Figure n°3 : Diagnostique qualitative interne

Figure n°4 : Diagnostique qualitative externe

Figure n°5 : La pyramide de Maslow

Figure n°6 : La courbe du changement

Figure n°7 : Les risques opérationnels

Figure n°8 : La roue de Deming

Figure n°9 : Le tableau blanc

Figure n°10 : La méthode des 5 Pourquoi

Figure n°11 : Tableau récapitulatif des avantages d'un SOP pour l'entreprise et l'opérationnel

## *TABLE DES ANNEXES*

---

Annexe 1 : Questionnaire du 20 mai 2015 à 20h09 envoyé par voie électronique à

Monsieur BERNARD DUMONT

Annexe 2 : Le modèle de Kano

Annexe 3 : Exemple d'indicateurs de performance (KPI)

Annexe 4 : La matrice des compétences

Annexe 5 : Photo du tableau blanc

Annexe 6 : Le « Standard Operating Procedure »

## *ANNEXE 1 : Questionnaire du 20/05/2015 à 20h09*

---

Bonjour Monsieur DUMONT,

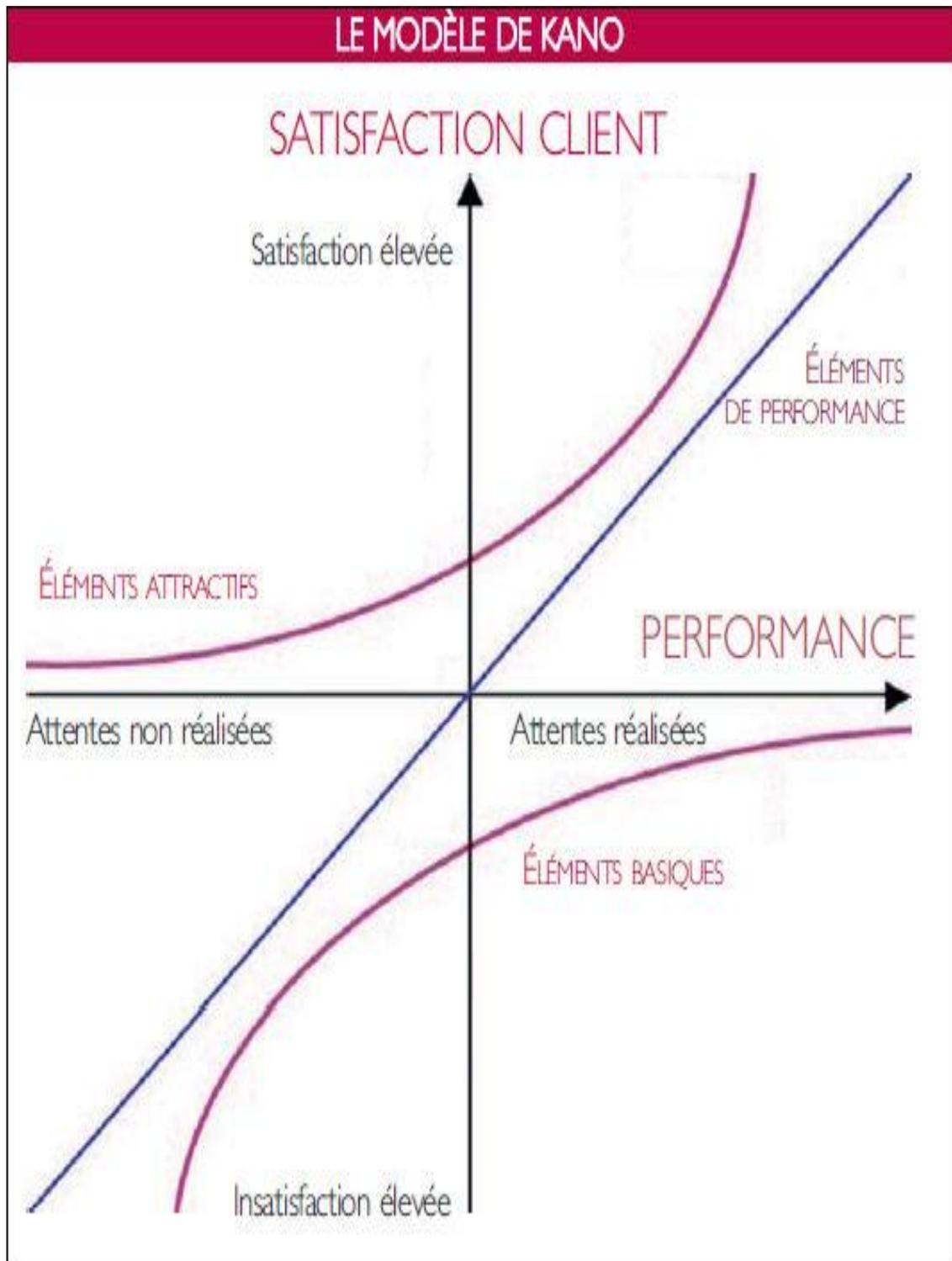
Dans le cadre de mon mémoire, je me permets de vous solliciter afin d'avoir l'avis d'un professionnel de l'enseignement du management.

Voici ma problématique : le contrôle interne est-il un coût supplémentaire pour une PME ?

- 1) Selon vous, qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise (cadre général) ?
- 2) La gouvernance d'entreprise est-elle applicable aux PME ?
- 3) La mise en place de la gouvernance d'entreprise peut-elle assurer la pérennité durable de la PME ?
- 4) Peut-on améliorer la performance d'une PME grâce à la gouvernance d'entreprise ?
- 5) Le contrôle interne est-il une gouvernance ?
- 6) Avez-vous des informations complémentaires à me communiquer ?

Je vous remercie par avance pour vos réponses.

Cordialement,  
Mlle Férial Abdelkassa  
[abd.ferial@gmail.com](mailto:abd.ferial@gmail.com)  
06.51.15.64.80



*ANNEXE 3 : Exemple d'indicateurs de performance (KPI)*

<b>27/04/2016</b>					
<b>SERVICE PROMOTION</b>					
% d'emails répondus	<b>46</b>		<b>&gt; 89</b>	<b>[76;89]</b>	<b>&lt; 75</b>
Nombre d'emails non traités	<b>52</b>		<b>0</b>	<b>[20;40]</b>	<b>&gt; 41</b>

<b>VOLUMETRIE BOITE GENERIQUE : SERVICE PROMOTION</b>			
<b>27/04/2016</b>			
Nombre d'emails entrants	<b>105</b>	Nombre d'emails sortants	<b>48</b>
<b>VOLUMETRIE BOITE GENERIQUE : SERVICE PROMOTION</b>			
<b>Nombre d'emails entrants</b>			
<i>25/04/2016</i>	<i>26/04/2016</i>	<i>27/04/2016</i>	
<b>405</b>	<b>205</b>	<b>105</b>	

<b>27/04/2016</b>					
<b>SERVICE PROMOTION</b>					
Nombre d'appels entrants	<b>150</b>		<b>&gt; 89</b>	<b>[76;89]</b>	<b>&lt; 75</b>
% de transformation	<b>56</b>		<b>&gt; 70</b>	<b>[50;69]</b>	<b>&gt; 49</b>

## ANNEXE 4 : La matrice des compétences



	NACER-KHODJA	BOUTERBIAT	AUDBERT	NOURBAY-TERAY
<b>EQUIPE PROMOTION</b>	MM/AAAA	MM/AAAA	MM/AAAA	MM/AAAA
<b>Statut</b>	Perm	Perm	Stagiaire	Stagiaire
<b>Compétences fonctionnelles</b>	4	3,5	2,5	2
Savoir gérer la production quotidienne	4	3	3	2
Gestion de la boîte générique	4	4	2	2
<b>Compétences techniques</b>	4	4	4	2
RECAP quotidiens	4	4	4	0
Outlook	4	4	4	4
<b>Compétences autres</b>	4	3,5	3,5	3
Savoir répondre à la demande du client	4	3	3	3
Savoir remplir un dossier de candidature complet	4	4	4	3

LEGENDE	
4	
> 3	
> 2	
< 2	

ANNEXE 5 : Photo du tableau blanc

**PRESENCE EQUIPE**

PLANNING DES CONGES DU MOIS DE AVRIL 2016

DATE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
... (rows with names and colored bars indicating absences) ...																														

**MORALE EQUIPE**

😊  
😐  
😞

Objectif du jour

—  
—  
—  
—

**RESOLUTION DE PROBLEMES**

Problème	Solution	Min.	Max.	Collabo.
CT / Salle concours	Salle Réservée	04/16	25/16	KIKK
LT /				

**INDICATEURS**

27/04/2016

SERVICE PROMOTION

% d'emails répondus	46	🔴	> 89	[76;89]	< 75
Nombre d'emails non traités	52	🔴	0	[20;40]	> 41

VOLUMETRIE BOITE GENERIQUE - SERVICE PROMOTION 27/04/2016

Nombre d'emails entrants	105	Nombre d'emails sortants	48
--------------------------	-----	--------------------------	----

VOLUMETRIE BOITE GENERIQUE - SERVICE PROMOTION

23/04/2016	26/04/2016	27/04/2016
405	205	105

27/04/2016

SERVICE PROMOTION

Nombre d'appels entrants	150	🟢	> 89	[76;89]	< 75
% de transformation	56	🟡	> 70	[50;69]	> 49

**SOP A DEVELOPPER**

- réception contrat d'études
- CAD
- Placement candidature

**PLANNING COACHING**

- PGI (Team promotion)
- Olivia (RECAP)

**A TRAITER ULTERIEUREMENT**

**COMPETENCES**

EQUIPE PROMOTION	MARS 2016		AVRIL 2016		MARS 2016		AVRIL 2016	
	INDICATEUR							
Compétences fonctionnelles	4	5	5	4	4	4	2	
Compétences techniques	4	4	4	4	4	4	4	
Compétences autres	4	4	4	4	4	4	4	





## ANNEXE 6 : Le « Standard Operating Procedure »

<b>SOP - REMISE DE CHEQUES</b>		
Equipe : Service comptabilité	Date de mise à jour: V1_03/05/2016 Crée par : Férial Modifiée par :	LEGENDE 
PROCEDURE	ETAPES DE LA PROCEDURE	BEST PRACTICES
<pre> graph TD     A[Réception des chèques bancaires] --&gt; B{Chèques conformes}     B --&gt; C[Faire la remise de chèques]     C --&gt; D[Faire la copie de la remise de chèques]     D --&gt; E{Chèques non conformes}     E --&gt; F[Indiquer les encaissements sur le plan de trésorerie]     E --&gt; B             </pre>	<div style="margin-bottom: 10px;"> Vérifier les mentions légales</div> <div style="margin-bottom: 10px;"> 1) Imputer les chèques selon la banque (BRA / LBP) 2) Signer, tamponner et apposer le n° du compte au dos de chaque chèque</div> <div style="margin-bottom: 10px;"> Inscrire le montant et le nom du client pour chaque chèque sur chaque case Excel par date et intitulé</div>	<div style="margin-bottom: 10px;"> Remettre les chèques aux services concernés</div>