

Présentation du contrôle de gestion

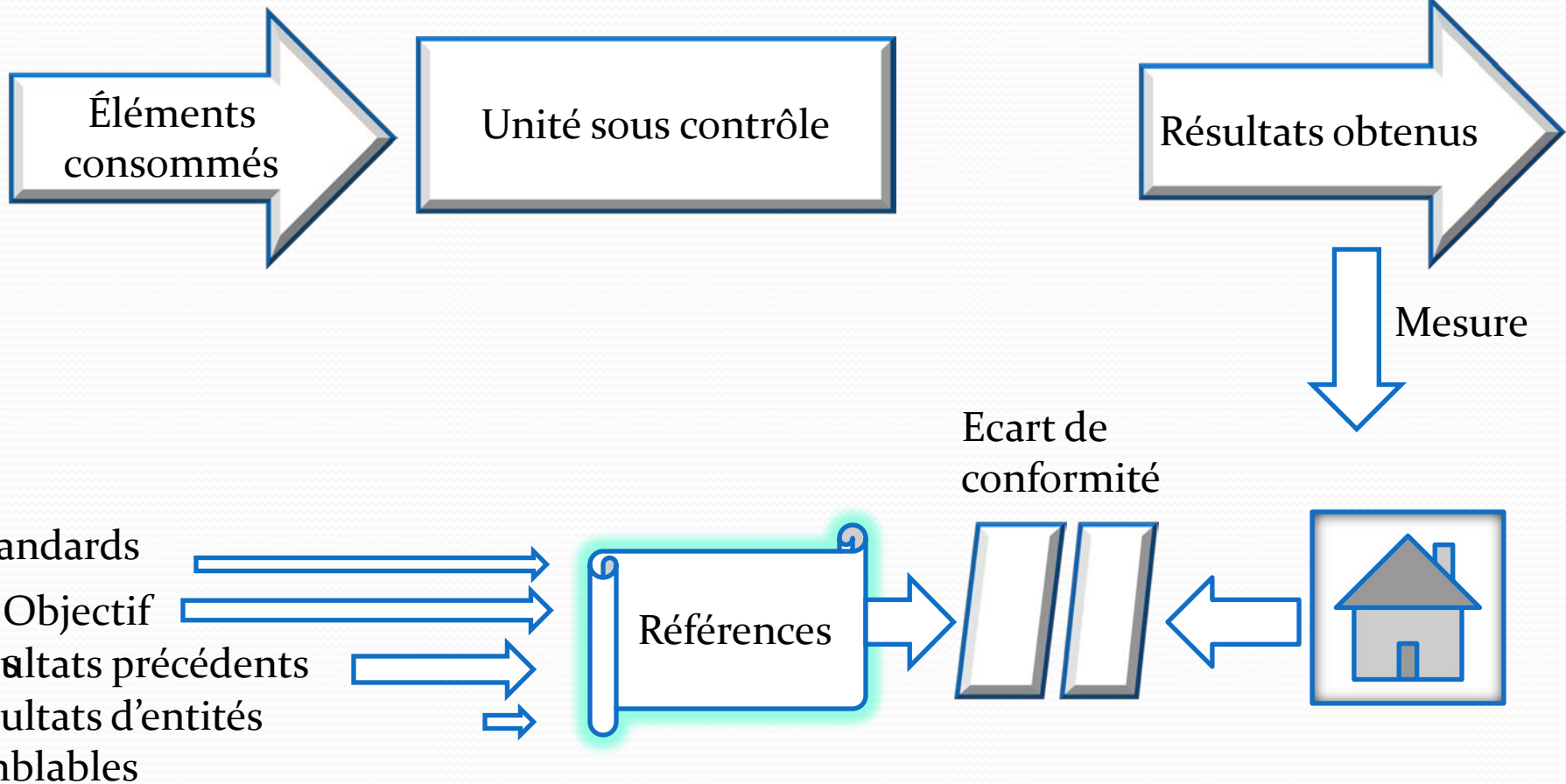
- Qu'est ce que le **contrôle de gestion**?
- Pourquoi contrôler la gestion?

Principes généraux

- **Contrôle = conformité (vérification)**

C'est l'aspect souvent le plus mal perçu(contrôle douanier, contrôle fiscal, contrôle des absences, etc.)

En contrôle de gestion, cet aspect peut s'illustrer par le schéma suivant:

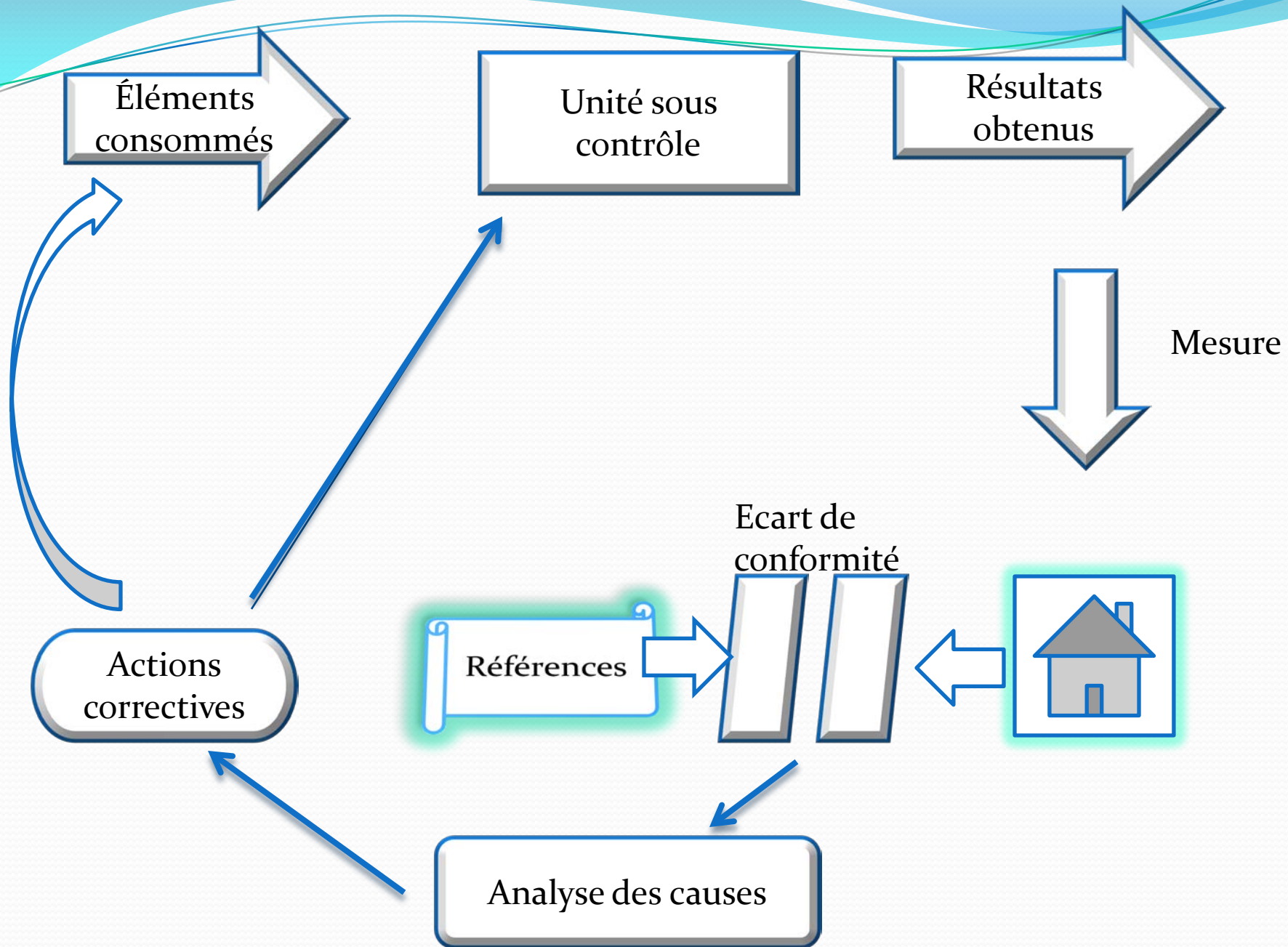


- **Exemple:**

Dans le cadre de sa mission légale, **le commissaire aux comptes** est conduit à **contrôler** (vérifier) que les comptes annuels sont **réguliers**, **sincères** et donnent une **image fidèle** du résultat et du patrimoine de l'entreprise.

- **Contrôle = conformité** : C'est la fonction la plus classique, présente par exemple en **contrôle budgétaire**.
- Toutefois, le contrôle de gestion actuel inclut un deuxième sens

- **Contrôle = maîtrise (acception anglo-saxonne)**
- ❖ Cela suppose de pouvoir mener une **analyse causale** qui débouche sur des propositions **d'actions correctrices**.
- ❖ le contrôle de gestion a pour but de permettre à l'entreprise de suivre la direction assignée. Sa mission est souvent rapprochée de **la notion de pilotage**
- ❖ **Exemple:** dans le langage courant, l'expression « contrôler son véhicule » signifie maîtriser celui-ci.



● Contrôle de gestion : maîtrise de la gestion

La notion de contrôle est utilisée dans le sens de la **maîtrise de la gestion**.

- Le contrôle de gestion a pour objectif de :
 - Mesurer,
 - Analyser,
 - Et améliorer **la performance de l'entreprise**.
- Cette maîtrise est assurée par les responsables opérationnels et la direction générale.
- Le contrôleur de gestion a pour vocation de les **aider** à obtenir cette maîtrise, en mettant en œuvre les
 - **outils** nécessaires à la **définition des objectifs**,
 - l'élaboration des **plans d'action**
 - et le **suivi des réalisations**.

- En tant que **système de pilotage de la performance de l'entreprise**. Ce système comprend plusieurs éléments:
 - Des **objectifs** (assimilés à une trajectoire),
 - L'établissement des **prévisions**,
 - La possibilité de **mesurer les réalisations**,
 - La **confrontation entre les réalisations et les prévisions**,
 - La possibilité de prendre des **actions correctives**.

Définitions du contrôle de gestion

- On peut le définir :
 - Soit par **Le métier** de contrôleur de gestion;
 - Soit par **Les outils** qu'il utilise,
 - Soit comme un **processus de management**.

□ En tant que mode de management:

- Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion. Chacune développe un aspect particulier de cette discipline **en constante évolution.**
- La définition la plus répandue du contrôle de gestion est celle de **R.N.ANTHONY:**

- « le contrôle de gestion est un **processus** par lequel les responsables s'assurent que les **ressources** sont obtenues et utilisées avec **efficacité** et **efficience** pour réaliser les **objectifs** de l'organisation »

(« Management control systems », Irwin 1965, Illinois)

- « le contrôle de gestion est le **processus** par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les **moyens** sont utilisés de manière **efficace** et **efficiente** pour atteindre les **objectifs fixés** » (**Bescos et alii**)

- Une autre définition **d'Anthony** (« La fonction contrôle de gestion », Publicain, 1993):
- « le contrôle de gestion est un processus par le quel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour **mettre en œuvre les stratégies** de manière efficace et efficiente »
- Cette définition par rapport à la première, présente le contrôle de gestion comme étant une fonction **d'accompagnement du déploiement de la stratégie.**

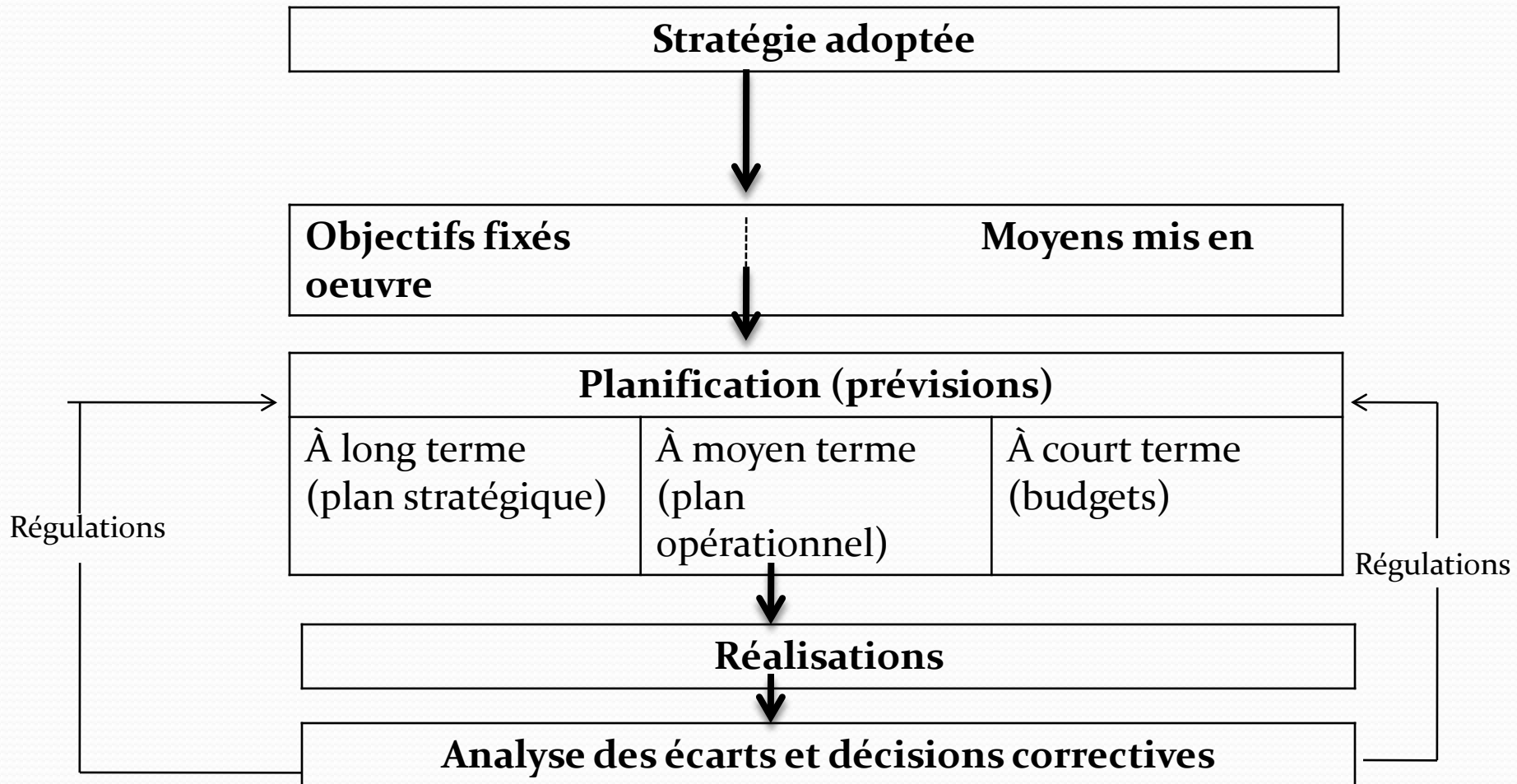
- « le contrôle de gestion est un **systeme de régulation** des **comportements** de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation »
(A.Burland et C.SIMONE)

- Que nous disent de telles définitions?
- Elles insistent sur **trois caractéristiques** ou composantes essentielles du contrôle de gestion, en tant que **management de la performance ou maîtrise de gestion par les opérationnels**:

1^{ère} composante:

- Le contrôle de gestion ce n'est pas une action isolée mais qu'il s'agit d'un **processus**;

- En tant que **processus**, le contrôle de gestion peut être schématisé de la manière suivante:




2^{ème} composante :

- Elles (les définitions) rappellent le *caractère finalisé* de ce processus en mentionnant explicitement la notion d'**objectifs**:

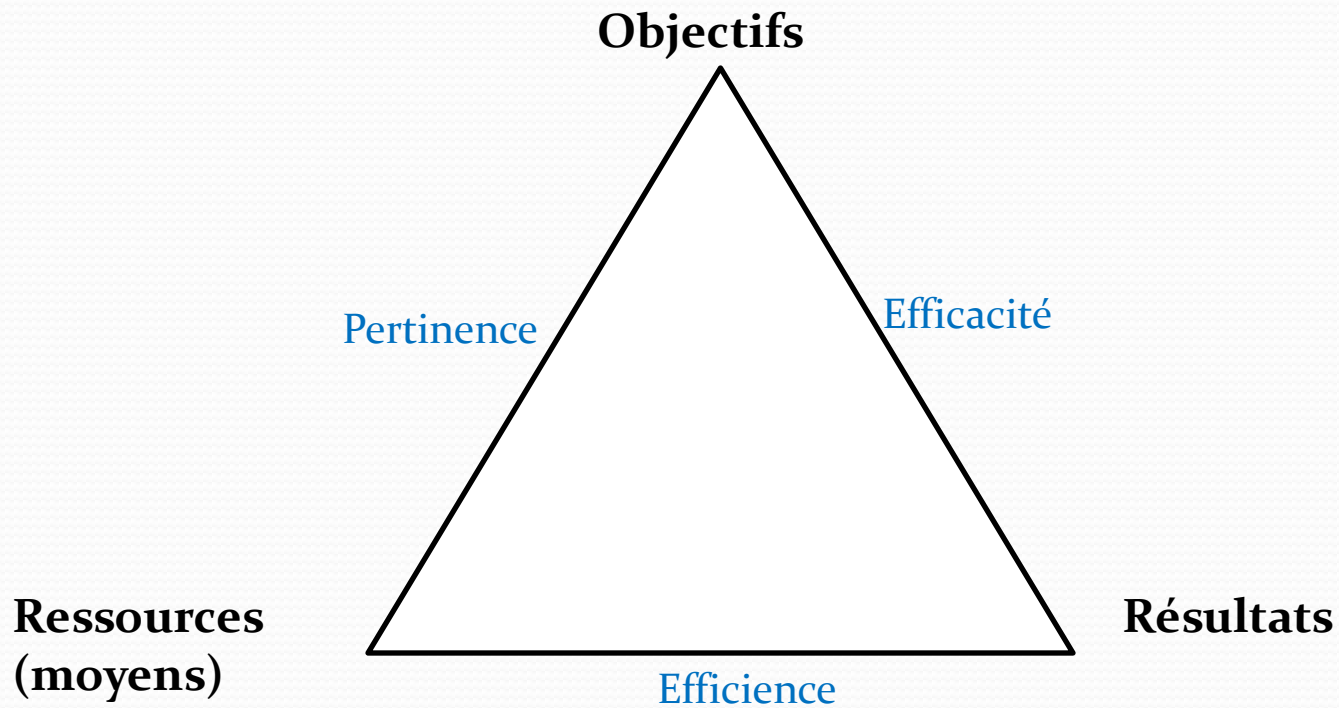
Objectif = Engagement (contractuel) + Plan d'action

À côté de la notion d'objectif deux autres éléments sont importants pour la contrôle de gestion:

- ✓ Les ressources
- ✓ Les résultats

- 
- En fait, un responsable se définit par un « champ d'action » dans lequel son activité consiste à mettre en relation trois éléments:
 - Les objectifs à atteindre;
 - Les ressources mises a sa disposition;
 - Les résultats obtenus;

- Et qui donnent naissance à trois **critères d'évaluation** pour le responsable:
 - **La pertinence** (des moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs);
 - **L'efficacité** (la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif);
 - **L'efficience** (la mise en œuvre du minimum de ressources nécessaires pour le résultat obtenu)



Le triangle du contrôle de gestion

3^{ème} composante :

- Elles (les définitions) insistent sur la **dimension incitative** du contrôle de gestion:
- Le contrôle de gestion est destiné à accroître la motivation des responsables et à créer davantage de « **convergence des buts** » dans les organisations.

Ainsi:

- Le contrôle de gestion (management control) est construit **pour aider** le manager à maîtriser son domaine de responsabilité
 - Un manager se définit par ses deux missions:
 - Il doit atteindre des objectifs: gérer l'avenir
 - Par l'intermédiaire d'autres personnes: animer ,
mobiliser


Synthèse:

- L'objet du contrôle de gestion est de **maîtriser la performance**. Cette maîtrise consiste à:
 - **Définir** et à **formuler** clairement les **objectifs de performance** au niveau de l'entreprise et à **déployer** ces objectifs au niveau des services, des départements ou des divisions.
 - Comprendre les **relations de causalité** entre les actions des différents responsables et la performance attendue.
 - **Confronter** au cours du temps **les prévisions et les réalisations** en cherchant à comprendre les causes d'éventuels écarts.



Principaux outils du contrôle de gestion

- La mise en place d'un système de contrôle de gestion fait appel à des **modes de gestion** qui utilisent des outils:
 - de prévisions
 - de mesure de la performance
 - et de pilotage (mise en œuvre d'une démarche d'apprentissage)

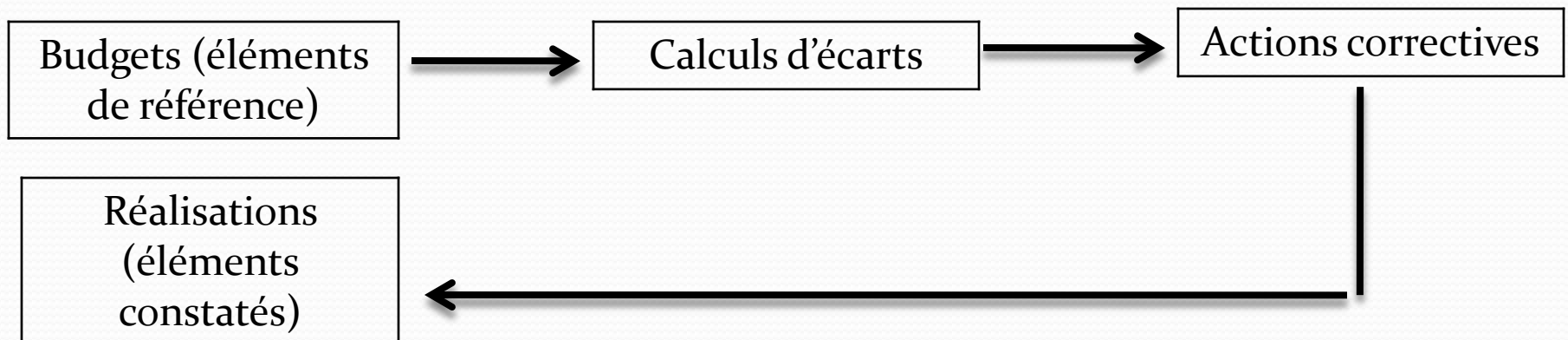
- 
- Le contrôle de gestion dispose de nombreux **outils** pour exercer ses différentes missions.
 - Les principaux outils seront présentés succinctement et ils feront l'objet de développements détaillés par la suite

Comptabilité de gestion

- La comptabilité de gestion réalise le calcul et l'analyse des coûts qui sont nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats.
- Elle apporte aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise des informations utiles à leurs décisions et contribue à améliorer la performance de l'organisation.

Budgets et contrôle budgétaire

- Un budget est une affectation prévisionnelle quantifiée, aux centres de responsabilités, d'objectifs et/ ou de moyens pour une période déterminée limitée au court terme.
- Contrôle budgétaire:



Tableaux de bord

- Les tableaux de bord sont des instruments de pilotage à court terme dirigés vers l'action.
- Ils comportent un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents, obtenus rapidement traduisant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité.

Prix de cession interne

- Les prix de cession interne sont les prix qui valorisent les transactions entre centres de responsabilité. Ils permettent de mesurer la contribution des centres de responsabilité au résultat global de l'entreprise.
- Un système de prix de cession interne a pour objectif de transmettre, à l'intérieur de l'entreprise, les contraintes du marché afin de dynamiser et de motiver les responsables de centres.