

## **CHAPITRE 1 : « INTRODUCTION AU CONTROLE DE GESTION »**

### **I. DEFINITION DU CONTRÔLE DE LA GESTION :**

#### **1. DEFINITION DU CONTRÔLE :**

Le contrôle a pour mission d'assurer la conformité entre les résultats des activités et les objectifs de l'organisation.

Le contrôle a deux rôles :

- **Actif** : Dans la mesure où des actions de correction sont prises avant que les conséquences de certaines décisions aient pu se faire sentir.
- **Réactif** : Lorsque les résultats sont connues et définitifs et que la correction ne peut porter que sur de nouvelles opérations.

#### **2. DEFINITION DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion est défini comme le processus par lequel le dirigeant s'assure que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

D'une manière générale, le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

#### **3. PROCESSUS DU CONTROLE DE GESTION :**

Le caractère dynamique du contrôle de gestion souligne les étapes suivantes :

- i. Fixation des objectifs.
- ii. Planification budgets.
- iii. Mise en œuvre.
- iv. Suivi des réalisations.
- v. Analyse des résultats.
- vi. Prises d'actions correctives.

Le processus de contrôle de gestion s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, cette stratégie est définie en fonction des objectifs fondamentaux de l'entreprise, en fonction des opportunités et des

contraintes de l'environnement, des moyens, des potentiels, et des contraintes externes.

#### **4. OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion ne peut se comprendre que dans une entreprise finalisée qui a des buts et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs a été mis en place au niveau des individus.

#### **5. INCITATION DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion incite à :

- Accroître la motivation des responsables à travers un système de sanction/récompense de nature financière ou autre.
- Créer davantage de convergence de buts dans les organisations.

#### **6. LA FONCTION DU CONTROLE DE GESTION :**

La fonction du contrôle de gestion est mal connue. Cette fonction est essentielle dans l'organigramme des petites entreprises car elle offre aux décideurs les moyens de comprendre la réalité, de s'y adapter et de se préparer au futur.

#### **7. LE SYSTEME DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion apparaît comme un système de régulation des comportements des individus et des groupes dont les actions influencent la vie et les choix de l'organisation. Il s'appuie sur :

- Des objectifs précis à atteindre sur la période après avoir évalué les conséquences des choix.
- Les ressources déjà mobilisées ou à mobiliser sur cette période : techniques, humaines, financières, ...
- Les performances visées ou résultant des actions lancées.

Le contrôle de gestion ajuste :

- Les ressources aux objectifs en décomposant les objectifs en sous-objectifs pour affecter les ressources.
- Les ressources aux performances en tentant de résoudre le problème de productivité de qualité ...
- Les performances aux objectifs pour apprécier l'efficacité des actions.

## **8. OUTILS DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion englobe de nombreux outils de gestion :

- L'analyse des coûts.
- L'analyse des écarts.
- L'analyse des budgets et des plans.
- L'élaboration du tableau de bord.
- L'analyse de la valeur.
- Le contrôle de la qualité.
- L'analyse et la répartition du surplus ...

## **9. AVANTAGES DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôle de gestion apporte une meilleure compréhension :

- Aux problèmes que l'entreprise rencontre ou qu'elle est susceptible de rencontrer en préparant les informations nécessaires à son pilotage et en évaluant les risques en cours.
- Aux comportements des acteurs pour mieux les influencer par la mise en place d'un ensemble cohérent de règles de conduite et de normes afin de limiter les risques de non performance.

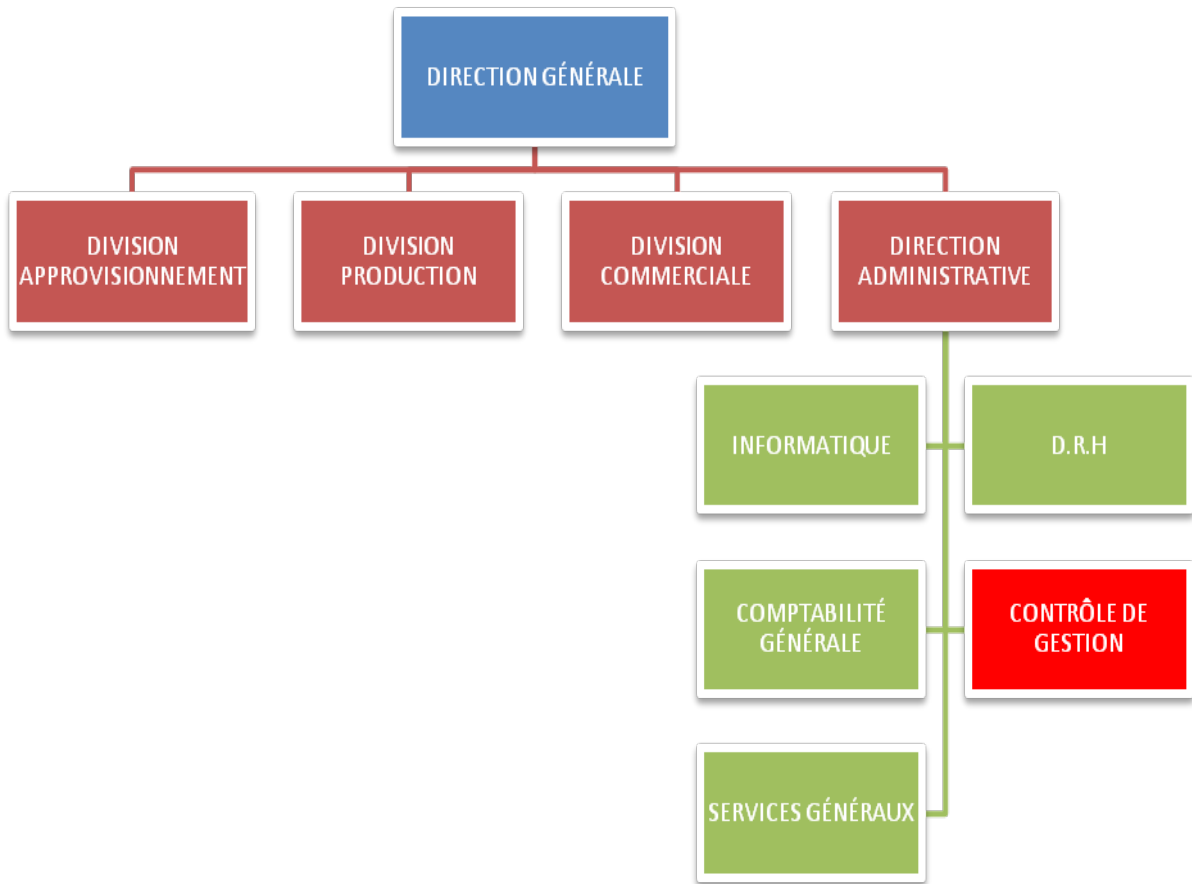
## **II. LA PLACE DU CONTROLE DE GESTION DANS L'ORGANIGRAMME :**

Il existe deux cas :

- Une position fonctionnelle.
- Une position d'état-major.

### **1. UNE POSITION FONCTIONNELLE :**

Le contrôleur de gestion est rattaché à une direction fonctionnelle administrative :



La mission du contrôleur de gestion est la comptabilité générale et ne coïncide pas avec la définition actuelle du contrôle de gestion.

## 2. UNE POSITION D'ETAT-MAJOR :

Le contrôle de gestion occupe une place de « staff » ou d'état-major disposant non pas d'une autorité hiérarchique mais d'une autorité de spécialité.

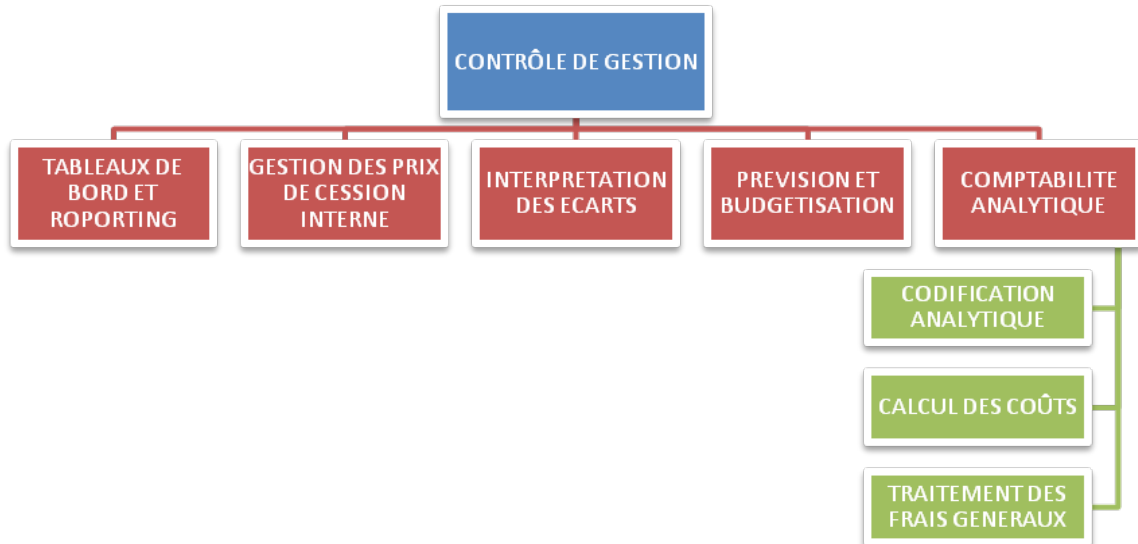


Le contrôleur de gestion intervient :

- Dans le processus de planification stratégique.
- Dans le processus de mobilisation et d'animation des acteurs.

- Dans la prise de décisions à long terme : choix d'investissements, partenariat.

### 3. L'ORGANISATION DE SERVICE DU CONTROLE DE GESTION :



**Les Tableaux de Bord** : sont des documents de synthèse où sont rassemblés des indicateurs permettant d'évaluer les paramètres de mesure.

**Reporting** : est lié au système de fixation des objectifs. Le système de planification fixe des objectifs spécifiques à chaque manager pour une période de temps donné. Il a pour mission principale l'information de la hiérarchie sur l'état et l'évolution des unités décentralisées. Il permet de rendre compte des résultats des activités déléguées.

### 4. APPROCHES DE PLACEMENT DU CONTROLE DE GESTION :

#### a. UNE APPROCHE CLASSIQUE :

Selon cette approche, l'entreprise doit être régulée de manière interne par la maîtrise des problèmes organisationnels et de gestion, et de manière externe par la maîtrise de l'adaptation à l'environnement. La fonction du contrôle de gestion a la responsabilité de concevoir et de faire vivre ce système d'information et d'alerte. Le contrôle de gestion espère disposer d'une information suffisante pour associer le résultat à son responsable.

#### b. UNE APPROCHE DECENTRALISATRICE :

Selon cette approche, la décentralisation est nécessaire pour s'adapter réagir vite et mieux motiver.

## **5. LA MISSION DU CONTROLE DE GESTION ET LA TAILLE DE L'ORGANISATION :**

Dans les PME, le contrôle de gestion est assuré en même temps que d'autres fonctions comme la comptabilité, les finances, l'administration ou l'informatique.

Dans les grandes organisations, la fonction est plus élargie et spécialisée.

### **III. LE CONTROLEUR DE GESTION :**

#### **1. LA MISSION DU CONTROLEUR DE GESTION :**

Le contrôleur de gestion est un responsable du système d'information de gestion de l'entreprise. Il devient alors :

- **Le récepteur du système d'information** et a pour tâches :
  - La définition et la qualification des centres de responsabilité.
  - La construction du réseau analytique d'information.
  - L'établissement des standards et leur révision.
  - La construction de l'articulation budgétaire.
  - L'élaboration des tableaux de bord et des indicateurs de performances.
- **Le gestionnaire du système d'information** et assure la coordination et la circulation des informations.
- **L'animateur du système d'information** et remplit des missions :
  - D'information et de communication auprès des décideurs de l'entreprise.
  - De conseil auprès des responsables de centre.
  - De participation à la gestion des conflits entre les unités.

#### **2. LE PROFIL DU CONTROLEUR DE GESTION :**

Puisque les profils demandés dans les annonces sont longue et utopique, certaines qualités peuvent être raisonnablement exigées et appréciées :

- **Qualités professionnelles** : Jeunesse, disposition de 3 à 5 années d'expérience.
- **Bonne culture technologique** : Compréhension des processus productifs et distributifs.
- **Capacité d'observation** : Construction d'un réseau analytique, identification des facteurs de coût.
- **Empathie** : La capacité d'un individu à se mettre à la place d'un autre, l'imagination des effets et des comportements liés à l'introduction d'un indicateur de performance pour un acteur.
- **Dialogue** : Discussion avec les acteurs des différentes fonctions.
- **Pédagogie** : La présentation des tableaux de bord sous forme synoptique, précision des travaux de calcul de coût.
- **Discrétion** : Confidentialité concernant le système d'information et le traitement des éléments.

Dans la pratique, on peut identifier quelques qualités très déterminantes des rôles assignés aux contrôleurs de gestion :

- Maîtriser le cœur du métier en termes d'informations.
- Posséder les capacités relationnelles adéquates à l'animation des procédures et à l'assistance du manager.
- Contribuer à transformer l'entreprise.

Aujourd'hui, le contrôleur de gestion a pour rôle le contrôle au service de la stratégie. On parle du contrôleur de gestion stratégique qui garantit l'allocation rationnelle des ressources et la création de valeur qui se trouve au fond de la stratégie de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion stratégique a une fonction de couplage de l'organisation avec l'environnement et de s'assurer que la stratégie choisie est mise en œuvre d'une façon pertinente dans le but de réaliser les finalités de l'entreprise. Donc, le contrôleur de gestion stratégique a pour métier la gestion prévisionnelle

#### **IV. LES DIFFICULTES DU CONTROLE DE GESTION :**

##### **1. PRINCIPAUX CRITERES DE REUSSITE DU CONTROLE DE GESTION :**

L'efficacité du contrôle de gestion, dans une entreprise, exige de :

- **C**onnaître le fonctionnement interne de l'organisation.
- **A**nticiper sur l'évolution de son environnement en intégrant les dimensions spatiales et temporelles.
- **E**valuer toutes les combinaisons possibles entre ses ressources actuelles et ses ressources potentielles en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.
- **F**ormaliser certaines pratiques pour favoriser le suivi, l'évaluation et les corrections.
- **D**isposer d'un langage concret, d'un cadre contractuel et d'une discipline d'exécution pour que chaque utilisateur comprenne ce qui lui est demandé et ce que font les autres.
- **S'**Appuyer sur les hommes de terrain et œuvrer pour que le changement quotidien qu'il impulse évite les freins culturels et favorise le fonctionnement en réseau et en équipe.

## **2. LES OBSTACLES A LA MISE EN ŒUVRE DU CONTROLE DE GESTION :**

Le contrôleur de gestion se heurte fréquemment à :

- La tentation de la direction générale :
  - De vouloir piloter toutes les dimensions de la stratégie.
  - De demander au contrôle de gestion de tout contrôler.
- Des structures arbitraires de l'organisation en centre de responsabilité dont les échanges :
  - Reposent sur des relations bilatérales introduisant des marges de manœuvre et des gaspillages.
  - Rendent mal compte des transversalités et ignorent l'effet réseau.
  - Rendent impossible l'affectation d'une marge ou d'un dysfonctionnement sur une opération à laquelle ont participé plusieurs entités.
- Des conditions d'exercice insatisfaisantes, des impératifs contradictoires :
  - Les objectifs ne sont pas clairement définis.



- L'activité ne se répète pas suffisamment pour capitaliser une expérience.
- Les prévisions et la mesure de rat de nombreux rat sont peu fiables.
- Il faut orienter les pratiques tout en laissant de l'autonomie aux acteurs.
- Il n'est pas aisé d'isoler le lieu et l'instant de la décision de définir la meilleure solution.\*

### 3. LES DIFFICULTES POUR APPREHENDER LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION :

Le contrôle de gestion éprouve une grande difficulté à mettre en place les indicateurs pertinents pour compter la performance dans toutes ses dimensions.

Mesurer la performance intrinsèque impose une réflexion collective préalable pour définir ce qu'on entend par performance et conduit à :

- Pratiquer des comparaisons entre des périodes déterminées ou des concurrents.
- Utiliser un ensemble stable d'indicateurs synthétiques de performance avec une pondération et des caractéristiques quantifiables.

Il convient de ne pas confondre :

- Les performances apparentes et les performances réelles.
- Les performances individuelles et celles d'une équipe de l'organisation.
- Les performances à un instant donné et son évolution dans le temps.

## V. AUTRES FORMES DE CONTROLE :

### 1. LES CONTROLES A POSTERIORI :

**Le contrôle assimilé à une vérification**, intervient lorsque la tâche est accomplie. Il consiste à vérifier que les résultats sont conformes aux objectifs ou aux standards.

**Le contrôle budgétaire** grâce auquel on mesure périodiquement les écarts entre les prévisions et les réalisations, aide aussi à s'assurer que les

performances obtenus ne s'éloignent pas des chiffres initialement fixés dans les plans.

Dans les programmes et les budgets de même **les contrôles statistiques** de conformité se classent parmi ce type d'outils.

Une telle forme de contrôle après l'action convient bien aux opérations qui se répètent fréquemment. Elle s'applique aussi aux opérations non répétitives, à des projets uniques à partir du moment où le déroulement des tâches est prévu avec précision.

Le contrôle de la stratégie convient à la tactique lorsqu'il s'agit d'en apprécier les résultats.

## **2. LE CONTROLE DE GESTION ET LES AUTRES FORMES DE CONTROLE :**

Le contrôle de gestion coexiste et en interaction avec d'autres mécanismes de régulation :

- Contrôle interne.
- Audit interne.
- Contrôle d'exécution.
- Audit opérationnel.
- Contrôle STR.
- Etc.

L'audit vient du mot anglais « to audit » ce qui signifie : vérifier, contrôler et surveiller. Avec le temps, ce mot a pris le sens de diagnostic, de conseil et d'apport de service divers aux organigrammes. Ainsi, l'audit recouvre un champ très large d'activités.

## **3. CONTROLE D'AUDIT INTERNE :**

### **a. CONTROLE INTERNE :**

Le contrôle interne est un processus plus global mis en œuvre et supervisé par la direction générale pour conserver la maîtrise de l'organigramme. Il est ainsi chargé de mettre en place toutes les sécurités nécessaires à fin que :

- Les décisions prises pour assurer les meilleures performances à l'organisation soient correctement appliquées.

- Les comportements de tous ses membres soient conformes aux procédures formalisées ou aux principes admis, aux lois et réglementation en vigueur, et aillent bien dans le sens des objectifs stratégiques.
- La protection du patrimoine et la qualité de l'information soient garanties.
- Les conditions pour la flexibilité et la réaction soient réunies en permanence pour assurer la qualité maximale aux prestations fournies en interne comme en externe.

## **b. AUDIT INTERNE :**

L'audit interne contrôle le processus de contrôle interne, c'est-à-dire le processus qui conditionne la qualité des prestations de l'organigramme. Il s'interroge sur son efficacité et sa fiabilité, sur son aptitude à détecter et corriger les dysfonctionnements, à couvrir la totalité des opérations et à assurer leur cohérence.

Il est réalisé pour le compte des dirigeants par un service audit interne spécifique qui ne communique leurs informations qu'à leurs dirigeants. Un auditeur interne a pour mission :

- D'analyser les procédures de contrôle en place, leur application, leur adéquation aux objectifs.
- D'observer et écouter le personnel.
- De relever les incohérences et les faiblesses de la pratique.
- De s'appuyer sur un questionnaire de contrôle interne.
- De tester le mode d'application des procédures et leur efficacité.

L'audit interne des états comptables et financiers est le plus fréquent.

## **CONCLUSION**

Le contrôleur de gestion doit être un conseiller ou un animateur afin de transmettre rapidement aux responsables et aux opérationnels les informations utiles à leurs décisions et à leurs engagements dans des actions correctives.

Les responsables et les contrôleurs de gestion doivent travailler en concertation pour faire du contrôle de gestion comme un instrument utile et motivant et non pas comme un système de contrôle et de pénalisation.

***www.Mcours.com***

Site N°1 des Cours et Exercices Email: [contact@mcours.com](mailto:contact@mcours.com)