

<h2 style="margin: 0;">La démarche prévisionnelle, le contrôle de gestion : pourquoi ?</h2>	<p>Fiche</p> <h1 style="font-size: 2em; margin: 0;">1</h1>
-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------

Définitions

La **démarche prévisionnelle** repose soit sur des procédés purement empiriques tels que la méthode de corrélations ou la méthode des analogues, soit sur la recherche de périodicités dont on ignore généralement la cause.

Le **contrôle de gestion** est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables, des données chiffrées périodiques, caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées (selon le plan comptable général).

Objectif

L'objectif de la démarche prévisionnelle et du contrôle de gestion consiste à maîtriser une situation afin de s'adapter à l'imprévu.

I. La démarche prévisionnelle : exigence de la situation économique !

À l'origine, la gestion d'une entreprise consistait en la détermination des quantités produites en fonction des prix, selon la loi de l'offre et la demande.

De nos jours, cette gestion d'entreprise est plus complexe car elle recherche, non seulement l'optimisation dans l'utilisation des moyens dont elle dispose, mais en plus, son adéquation avec l'environnement. C'est pourquoi un regard vigilant permettra d'assurer que l'utilisation des ressources est conforme aux objectifs à atteindre, et par conséquent les résultats.

La concurrence oblige toute entreprise à assurer son développement. Sa stratégie vise alors :

- À conquérir son marché tout en confortant sa situation financière.
- À assurer donc sa pérennité.

Pour ce faire, elle utilise une méthode prévisionnelle souvent élaborée à deux niveaux :

- Long terme c'est-à-dire de 4 à 5 ans ou plus, on parle alors de **planification**.
- Court terme c'est-à-dire de 1 an ou moins, on parle alors de **budgétisation**.

La méthode budgétaire est élaborée par le comité de direction de l'entreprise qui analyse les réalisations passées, l'environnement économique et social, et propose des axes budgétaires qui peuvent être la conquête de parts de marché entraînant une augmentation du chiffre d'affaires, ou bien des dépenses de fonctionnement et d'investissements entraînant une modernisation.

Il existe trois procédures d'élaboration de budgets :

- « **Top down** » ou **centralisée** : l'initiative vient de la direction générale c'est-à-dire des services de gestion, de contrôle, fonctionnels, pour l'ensemble de l'entreprise. Cette procédure est surtout appliquée dans les grandes entreprises centralisées avec un environnement stable.
- « **Bottom up** » ou **décentralisée** : l'initiative vient de chaque unité, proposant son budget, et où la décision finale est prise par la direction générale. Cette procédure est surtout appliquée dans les grandes entreprises diversifiées avec un environnement instable.
- « **Top and Bottom** » ou « **déconcentrée** » : il s'agit là d'un cas intermédiaire où les divisions proposent, la direction impose et, ce, de façon simultanée. La décision finale est alors consolidée. Cette procédure est surtout appliquée dans les moyennes entreprises.

Une fois cet aperçu des différentes méthodes de budgétisation fait, il convient d'apporter une précision relative à l'entreprise et à ses fonctions.

L'ouvrage *Fiches de comptabilité de gestion*¹ présente ces différentes fonctions selon la chronologie : la **vente**, fonction principale, conditionne la **production**, l'**approvisionnement**, les **investissements**, la **trésorerie**...

Celles-ci impliquent des actes dont les exécutions doivent être prévues et préparées. L'entreprise ne peut agir sans prévoir car le but de toute action se situe dans le futur.

Le processus de vérification ne se borne plus à un constat **a posteriori**, il doit commencer par une analyse **a priori**.

Déjà Fayol pensait qu'il fallait « **prévoir, organiser, commander, coordonner et enfin contrôler** ». Ce contrôle doit être un processus de pilotage et de régulation.

II. La démarche prévisionnelle : ses intérêts

La démarche prévisionnelle permet plusieurs analyses :

- **imaginer les chances de réussite** de l'entreprise en prévoyant les volumes de ventes, les coûts de revient correspondants, et les possibilités de bénéfice ;
- **prévenir les événements** afin d'éviter ceux non souhaitables ;
- **situer les responsabilités** grâce aux calculs d'écart¹ entre réalisations et prévisions. Ces écarts facilitent la recherche des causes et des solutions.

La prévision a besoin d'une implication des responsables de centre, ayant en tête une démarche prospective. Ainsi, chaque responsable suivra une ligne de conduite et contrôlera ses actions.

1. *Fiches de comptabilité de gestion*, Maguy Perrin et Christophe Goupil, éditions Ellipses, collection « Fiches », 2013.

III. La démarche prévisionnelle et les centres

On a parlé de l'implication des responsables de centre. Cette implication sera différente en fonction de la nature des centres.

Dans l'ouvrage *Fiches de comptabilité de gestion*¹ on a expliqué l'existence de centres auxiliaires et principaux du tableau de répartition des charges indirectes (« TRCI ») appelés aussi **centres de travail**.

Nous voyons à présent d'autres types de centres et leurs objectifs, liés entre eux.

- **1. Centre de responsabilité: il correspond à un centre de travail, de coût, de profit conçus pour correspondre à un échelon de responsabilité dans l'entreprise** (selon le plan comptable général).

C'est un centre qui constitue un sous-ensemble défini dans l'organigramme ayant une capacité de **décision** sur des moyens et une capacité de **négociation** sur des objectifs, cas d'un atelier, d'une usine.

- **2. Centre de chiffre d'affaires: il correspond au cas d'une responsabilité exprimée sous forme d'un objectif de chiffre d'affaires.**

Les services commerciaux sont souvent des centres de chiffre d'affaires. Leur objectif est quantifiable, mais peut avoir des effets pervers. Les commerciaux peuvent préférer faire du « chiffre » plutôt que de développer un véritable partenariat avec certains clients.

- **3. Centre de coût: il correspond au groupement de charges relatif à des critères particuliers tels que: une période, un atelier, un chantier, un produit, une commande... Ce groupement facilite notamment le rapprochement des réalisations avec les prévisions** (selon le plan comptable général).

C'est un centre de responsabilité dont les performances sont mesurées par le niveau d'un **coût** qui doit être **minimisé** ou dont l'objectif est le respect d'un certain niveau de coût ou d'un **coût standard**, cas des activités de production.

- **4. Centre de coût discrétionnaire: il correspond à un centre dont la fonction de production est complexe ou difficilement quantifiable ce qui ne permet pas d'établir une relation entre les consommations de facteurs et des réalisations.**

C'est un centre où il est difficile de fixer une norme de coût c'est-à-dire de relier le budget à un niveau d'activité. C'est le responsable du centre qui détermine les coûts tant que la direction générale lui fait confiance, cas des activités de recherche, administratives, communication.

- **5. Centre de profit: il correspond à un centre composé d'un ou plusieurs centres de travail relatifs à une activité déterminée dont le produit peut être isolé et pour lequel il est donc possible de dresser un compte d'exploitation élémentaire** (selon le plan comptable général).

C'est un centre de responsabilité dont l'indicateur de performance est l'obtention d'un certain niveau de profit, cas des activités commerciales mais aussi d'une filiale ou d'une division.

1. *Op. cit.*

- **6. Centre d'investissement: il correspond à un centre dans lequel le responsable a une capacité de décision qui s'étend aux choix des investissements et à la détermination du volume de ces investissements.**

C'est un centre qui a la capacité de décision portant sur la composition et le volume des actifs, cas des groupes et des filiales.

IV. La démarche prévisionnelle et le contrôle

La prévision suit une pratique.

Pour assurer la vie et la prospérité de l'entreprise, la direction élabore une **stratégie** en prenant une ou plusieurs options, par exemple doit-elle lancer de nouveaux produits, conquérir de nouveaux marchés, utiliser des techniques nouvelles...?

L'entreprise suit donc une ligne de conduite. Sa **politique** va consister à orienter des objectifs plus ou moins lointains vers cette stratégie, tout en fixant des **actions** à entreprendre.

Les objectifs lointains (ou à long terme) sont liés à l'évolution profonde de l'entreprise, à la branche d'activité, à la conjoncture économique, au rythme des modifications prévisibles de l'environnement.

Les objectifs proches (ou à court et moyen termes) s'inscrivent dans les objectifs lointains, tout en étant liés à l'équilibre général du fonctionnement de l'entreprise comme par exemple l'équilibre de la production, des stocks, de la trésorerie...

Si un déséquilibre survient, il entraîne alors la remise en cause des objectifs lointains, voire la vie de l'entreprise.

En résumé, cette démarche consiste :

- en l'élaboration d'une **stratégie**,
- en la mise en place d'une **politique**,
- en la mise en place des **moyens d'application**.

La démarche prévisionnelle dépend d'une norme subjective résultant de la culture de l'entreprise et du système de valeurs des dirigeants. Cette norme subjective va nécessairement faire apparaître des erreurs. Il est donc obligatoire de mettre en place un système de contrôle qui montre ces erreurs le plus rapidement possible pour envisager des décisions correctives.

V. La démarche prévisionnelle et ses outils

Les outils de la prévision sont l'ensemble des procédés de connaissances scientifiques permettant d'arriver à une élaboration satisfaisante de cette prévision.

La comptabilité, les statistiques et les modèles sont les principales techniques conçues et expérimentées.

1. La comptabilité

Les différentes méthodes d'évaluation de coût étudiées dans l'ouvrage *Fiches de comptabilité de gestion*¹ permettent de les formaliser mathématiquement afin d'en faire des simulations comme par exemple l'estimation du seuil de rentabilité, l'estimation du coût marginal...

2. Les statistiques

Cet outil est le plus rigoureux dans les résultats obtenus. Il permet de déterminer une corrélation entre deux variables, de prévoir des ventes ou encore de gérer des stocks.

3. Les modèles

Un modèle est la représentation simplifiée mais complète de l'évolution économique d'une société, pendant une période donnée, de façon chiffrée. Il existe trois étapes:

- Le modèle est **construit** c'est-à-dire qu'il décrit le fonctionnement grâce à une série d'équations simultanées exprimant les relations existantes entre les fonctions mesurables, et jugées significatives pour le fonctionnement de l'entreprise.
- Le modèle est **testé** c'est-à-dire que l'on donne aux variables des valeurs qu'elles ont eues dans le passé, et les résultats devant être conformes à ce passé.
- Le modèle est **utilisé** c'est-à-dire qu'il est opérationnel. Il permet de simuler des situations à venir, on donne alors aux variables des valeurs hypothétiques, et on apprécie les résultats.

Remarque: certaines variables sont imposées à l'entreprise par son environnement, (par exemple la croissance de la population, la politique gouvernementale...), d'autres variables sont déterminées par le fonctionnement même de l'entreprise (par exemple les prix, les salaires, les quantités produites...).

Ce type d'outil (modèle) doit être utilisé avec prudence car certaines relations trop simplifiées risquent de « déformer » l'avenir.

1. *Op. cit.*

➤ Application

☐ Travail à faire

Les affirmations ci-dessous sont-elles « vraies » ou « fausses » ? Donner une justification.

Affirmations	Vrai	Faux
1. La comptabilité de gestion est un outil du contrôle de gestion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		
2. La comptabilité de gestion peut être considérée comme une partie du système d'information de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		
3. Les coûts standards peuvent servir à la mise en place d'une gestion par exception.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		
4. Un centre de responsabilité est un centre dont la fonction est d'exécuter les décisions de la direction générale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		
5. Les centres de responsabilités sont la base du contrôle budgétaire.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		

6. Un centre de coûts est un centre de responsabilité qui dispose d'un budget et qui n'a pas d'objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		
7. Un centre de profit est un centre de responsabilité qui engendre des bénéfices.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		
8. Un centre de dépenses discrétionnaires est un centre de responsabilité dont le budget doit être calculé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification :		

Affirmations	Vrai	Faux
1. La comptabilité de gestion est un outil du contrôle de gestion.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification : La comptabilité de gestion fournit au contrôle de gestion des informations utiles à l'élaboration des budgets et au contrôle des performances.		
2. La comptabilité de gestion peut être considérée comme une partie du système d'information de l'entreprise.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification : La comptabilité de gestion est un élément du système d'information comptable. Ce système d'information comptable est lui-même un élément essentiel du système d'informations.		
3. Les coûts standards peuvent servir à la mise en place d'une gestion par exception.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification : La comptabilité de gestion permet la comparaison entre coûts réels et coûts standards, celle-ci peut mettre en évidence des écarts permettant à leur tour de gérer une base d'exception, si ces écarts sont suffisamment importants pour mériter l'attention des managers décideurs.		
4. Un centre de responsabilité est un centre dont la fonction est d'exécuter les décisions de la direction générale.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Justification : Un centre de responsabilité dispose d'une autonomie budgétaire. Le dirigeant de ce centre a des objectifs à atteindre, et dispose de moyens nécessaires pour les accomplir.		
5. Les centres de responsabilité sont la base du contrôle budgétaire.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Justification : L'allocation budgétaire se fait sur la base du principe suivant : un budget doit correspondre à un centre de responsabilité.		
6. Un centre de coûts est un centre de responsabilité qui dispose d'un budget et qui n'a pas d'objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Justification : Étant un centre de responsabilité, un centre de coûts a un budget correspondant. À ce budget de coûts seront comparés les réalisations ou coûts des activités.		
7. Un centre de profit est un centre de responsabilité qui engendre des bénéfices.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Justification : Un centre de profit est un centre de responsabilité géré comme une affaire c'est-à-dire disposant d'un chiffre d'affaires, et de charges. Sa performance est mesurée par sa capacité à atteindre un niveau de résultat désiré en maîtrisant les « inputs » et « outputs ».		