

Fiche 1

Le contrôle de gestion

Synthèse des connaissances

Tout acteur a besoin d'outils de mesure pour contrôler ses actions et celles des autres.

Une entreprise et son pilote possèdent des outils de contrôle permettant la maîtrise du passé, du présent, du futur : il s'agit du contrôle de gestion.

C'est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficacie pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Le système de contrôle de gestion est influencé par des caractéristiques (taille de l'entreprise, nature de l'activité, nature de la fonction contrôlée, structure de l'entreprise, style de direction, culture de l'entreprise, environnement...).

Trois grandes missions :

- Finaliser l'action en amont : définition de méthodes (calculs de coûts par ex), organisation de la planification (budgets) et délimitation des responsabilités (centres de responsabilités) ;
- Permettre le pilotage en assurant la cohérence avec la stratégie et en organisant le système d'information ;
- Postévaluer en mesurant les performances.

Deux niveaux essentiels :

- Le contrôle stratégique : les dirigeants peuvent contrôler que l'entreprise agit en adéquation avec les orientations des activités et de la structure dans le long terme (exemple : accroissement des parts de marché).
- Le contrôle de gestion : chaque responsable peut comparer les résultats de son périmètre de responsabilité (service, entreprise) avec les objectifs à court terme. L'analyse de cette comparaison peut amener à déceler des causes de divergences et à la mise en place d'action correctrices. Il nécessite l'édification d'un budget et la définition d'indicateurs.

Dans des entreprises de plus en plus mondialisées, la décentralisation de la fonction est nécessaire pour coller au plus près aux réalités du terrain. Cette décentralisation va de pair avec une transparence permanente de la fonction. Les fonctions décentralisées (généralement dans les filiales) sont chapotées par un contrôle de gestion centrale qui effectue la consolidation analytique.

Le contrôleur de gestion est à la fois un technicien du chiffre et des normes (application et adaptation des règles à la réalité du terrain), conseiller (aide et analyse) et représentant de l'unité contrôlée (filiale, service) dont il transmet les données et fournit les commentaires. Le contrôleur de gestion doit donc avant tout communiquer tant avec les clients (actionnaires, dirigeants) qu'avec les fournisseurs des données. Un bon contrôle de gestion nécessite un bon système d'information.

Exercices d'entraînement

> Exercice 1

« Le contrôleur de gestion n'a aucun pouvoir décisionnel. »

→ Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?

> Exercice 2

« Le contrôleur de gestion travaille sur plusieurs niveaux temporels. »

→ Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?

> Exercice 3

« Il n'y a pas un mais des contrôles de gestion. »

→ Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?

Corrigé des exercices d'entraînement

➤ Exercice 1

Le contrôleur de gestion n'a pas vocation à décider. Il assume trois rôles principaux. Il est un technicien (méthodologue), un conseiller et un animateur (représentant d'une unité contrôlée, communicant).

➤ Exercice 2

Oui, le contrôleur de gestion travaille sur plusieurs niveaux temporels. Il met en place des outils, propose des analyses qui permettent la maîtrise du passé, du présent et de l'avenir. Il élabore le budget (futur) tout en travaillant sur des données présentes tout en les comparant avec des données historiques pour mieux mesurer la performance.

➤ Exercice 3

Oui car le système de contrôle de gestion est influencé par des éléments contingents comme la taille de l'entreprise, la nature de son activité, le degré plus ou moins centralisé de la structure, le style de direction, l'environnement, etc. La nature même de la fonction ou du service contrôlé a un impact sur la façon de faire, l'état d'esprit du contrôleur de gestion. Le contrôle de gestion est bel est bien un métier protéiforme.

Test de connaissances

- **Le contrôleur de gestion a plusieurs missions :**
 - a. Calculs de coûts
 - b. Élaboration des budgets
 - c. Évaluation d'une personne
 - d. Analyser les performances de l'entreprise
- **Le contrôle de gestion permet aux dirigeants de vérifier :**
 - a. L'utilisation efficiente des ressources octroyées
 - b. L'utilisation efficace des ressources octroyées
 - c. La proximité entre les résultats et les objectifs de l'organisation
 - d. L'intégrité des producteurs de chiffres de l'organisation
- **Le contrôle peut être au niveau :**
 - a. Stratégique
 - b. Opérationnel
 - c. Du service commercial
 - d. Individuel

Corrigé du test de connaissances

Numéros des questions	a	b	c	d
1	×	×		×
2	×	×	×	
3	×	×	×	

Explications :

► **Bonnes réponses : a, b et d.**

Le contrôleur de gestion définit des méthodes (calcul de coûts, etc.), élabore les budgets en concertation avec les services concernés, permet le pilotage en assurant la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, mesure la performance de la structure ou d'une unité (filiale, service).

► **Bonnes réponses : a, b et c.**

Le contrôle de gestion permet aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation.

► **Bonnes réponses : a, b et c.**

Il existe deux niveaux essentiels de contrôle :

- Le contrôle stratégique : les dirigeants peuvent contrôler que l'entreprise agit en adéquation avec les orientations des activités et de la structure dans le long terme.
- Le contrôle de gestion (ou opérationnel) : chaque responsable peut comparer les résultats de son périmètre de responsabilité (service, entreprise) avec les objectifs à court terme. L'analyse de cette comparaison peut amener à déceler des causes de divergences et à la mise en place d'actions correctrices. Il nécessite l'édification d'un budget et la définition d'indicateurs.

Cas de synthèse

- Résumez en quelques lignes le contrôle de gestion.

Corrigé du cas de synthèse

Comme toute organisation a besoin de mesurer le résultat de ses actions et son adéquation avec les objectifs affectés, des outils ont été mis en place à cet effet. Le contrôle de gestion est le **processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficacie afin de réaliser les objectifs de l'organisation**. Il permet à la fois de se projeter dans le futur, d'analyser les performances des actions présentes et de les comparer avec celles du passé.

Il n'existe pas un système de contrôle de gestion mais une grande variété qui dépend de nombreux paramètres comme la taille de l'entreprise, son environnement, la nature de l'activité, la nature de la fonction contrôlée, la nature plus ou moins centralisée de la structure de l'entreprise, etc.

Le contrôle de gestion est à la fois un métier de technicien du chiffre mais aussi de conseiller (aide et analyse), de communicant (actionnaires, dirigeants mais aussi les fournisseurs des données) et de fin connaisseur du système d'information.