

## Module 01 - Leçon 01 :

### Introduction au contrôle de gestion

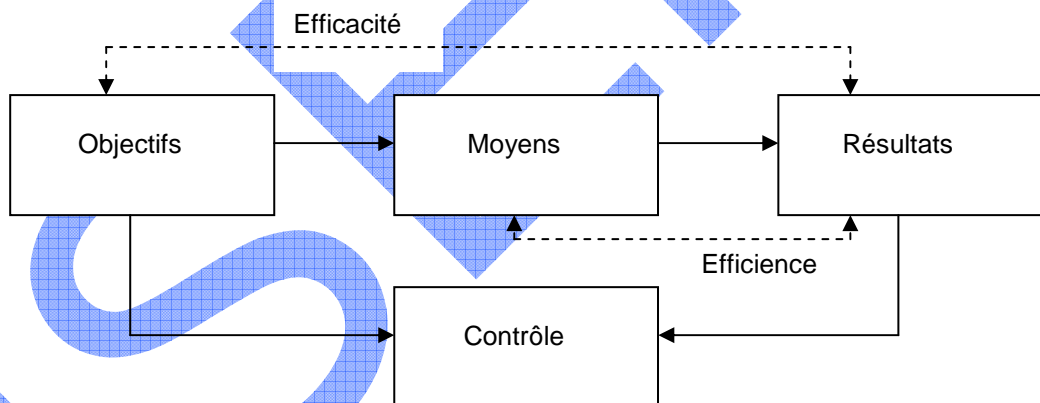
Selon Sénèque : « il n'est pas de bon vent favorable au marin qui ne sait où il va. »

Reprenant la métaphore du marin de Sénèque, le manager peut être considéré comme le capitaine de l'entreprise, assister d'un co-pilote le contrôleur de gestion dont ce dernier va l'aider à maintenir le cap, l'alerter en cas de dérive et l'aider à prendre les décisions correctives pour maintenir le cap.

Le contrôle de gestion se définit depuis quelques années comme un instrument de pilotage de la performance.

La performance pouvant s'exprimer au travers de 4 critères :

- économie : acquérir les ressources à moindre coût,
- efficacité : rapport entre résultat et objectif,
- efficacité : rapport entre résultat et moyen mis en œuvre,
- effectivité : rapport entre résultat et satisfaction du personnel de l'entreprise.



## 1 - La notion de contrôle

Selon Alain Thiétard, contrôler c'est : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser.

Le contrôle permet de :

- vérifier si tout est conforme aux ordres et aux méthodes,
- surveiller de façon permanente le déroulement des opérations,
- évaluer les écarts de réalisation par rapport aux objectifs,
- maîtriser l'organisation par les mesures de correction des différents processus de gestion.

## 2 - Définition du contrôle de gestion

### ✓ Robert Anthony

« Le contrôle de gestion apparaît comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. »

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »

### ✓ Robert Teller

« Le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités ou fonctions de l'entreprise. Outre le fait qu'il doit contribuer à la « reconfiguration » de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface, notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché »

### ✓ Alain Burlaud

« Le contrôle de gestion est un des rouages essentiels de la régulation interne et du pilotage. Il a pour objectif de :

- mettre sous tension les ressources humaines de l'organisation ;
- rendre cohérentes les activités des différents acteurs au sein de l'entreprise afin qu'elles concourent à la réalisation de l'objectif commun. »

### ✓ Henri Bouquin

« Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont et ont été cohérents. Il finalise, pilote et post-évalue. »

### ✓ Louis Schweitzer :

« Le contrôle de gestion permet : de réduire l'incertitude en définissant les mécanismes permettant d'identifier, évaluer et gérer les risques induits par les activités présentes et projetées de l'entreprise afin qu'ils soient intégrés dans les processus de définition ; de concevoir des normes de contrôle, des règles et des procédures qui garantissent l'efficacité des actions décidées par la direction de l'entreprise pour atteindre les objectifs dans les conditions de risque acceptées ; de mettre à disposition des organes de direction des instruments permettant de suivre les programmes d'action et de les ajuster en fonction de l'évolution du contexte ; d'assurer un langage commun entre les diverses parties prenantes de l'entreprise : actionnaires, salariés et public. »

### ✓ Plan Comptable Général 82<sup>1</sup>

« Ensemble des décisions pour fournir aux dirigeants des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées permet de déclencher des mesures correctives. Gérer une entreprise c'est la conduire vers des objectifs qui ont été assignés dans le cadre d'une politique concertée. Contrôler la gestion de cette entreprise c'est maîtriser sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe et s'adapter à une situation évolutive. Il faut pour réaliser cela définir un ensemble cohérent d'objectifs pour tous les responsables d'exécution et de conception. Il faut mettre en place les moyens en ressources humaines, en équipement, en organisation de commandement et de coordination pour

<sup>1</sup> La terminologie a été supprimée dans le PCG avec la réforme 1999

atteindre ses objectifs. Il faut observer régulièrement les excès et insuffisances des performances réalisées par rapport aux objectifs. Utiliser ces observations pour aménager les objectifs de départ et prévoir des actions correctives. »

### 3 - Les principes généraux du contrôle de gestion

Robert Teller observe que le contrôle de gestion s'appuie sur des constantes plus ou moins fortes telles que :

✓ Le contrôle a un rôle d'interface entre la planification stratégique et opérationnelle.

✓ Le contrôle de gestion est basé sur une vision élargie du contrôle (versus anglo-saxon « Control » : maîtrise).

✓ Le contrôle a pour objet la réduction de l'incertitude.

Le contrôle de gestion doit s'interroger sur le risque qu'il soit stratégique, d'exploitation ou financier.

✓ Le contrôle de **gestion contribue** à l'élaboration du système **d'information** et repose sur une bonne maîtrise de l'information.

✓ Le contrôle de gestion contribue à l'ingénierie des structures sur la base d'une décentralisation efficace de l'autorité.

Il permet d'étudier la structure organisationnelle afin d'apprécier le partage des pouvoirs et des responsabilités à tous les niveaux.

✓ Le contrôle de gestion est une aide au pilotage opérationnel.

Le pilotage permet aux opérationnels de maîtriser leur activité, et fait qu'ils ont une vision claire des missions et des objectifs à atteindre. Il doit apprécier les déviations et les corriger.

✓ Le contrôle de gestion aide à la déclinaison des objectifs dans le cadre de la planification stratégique.

L'une des missions du contrôle de gestion est d'aider à déployer la stratégie en mettant en place des plans d'action, passer des objectifs aux résultats.

### 4 - Bibliographie

**Références bibliographiques pour approfondir certains concepts (par ordre de préférence) :**

Alazard C., Sépari S., DCG11, Contrôle de gestion, Dunod, Paris

Langlois G., Bringer M., Bonnier C., DCG11, Contrôle de gestion, Sup Foucher, Paris

Coucoureux M., Cuyaubère T., Muller J., DCG11, Contrôle de gestion, Nathan, Paris

Burlaud A., Teller R., Mignon S., Walliser E., Contrôle de gestion, Vuibert, Paris

De Rongé Y., Cerrada K., Contrôle de gestion, Pearson Education, Paris

Hornngren C., Bhimani A., Datar S., Foster G. (adaptation française), *Contrôle de gestion et gestion budgétaire*, Pearson Education, Paris

## **Vous trouverez en ressources en ligne sur ADDOC (Accès à Distance à la Documentation – ENT de l'UM1) :**

---

Berland N., *le contrôle budgétaire*, Éditions La Découverte, Paris 2002

Burlaud A., *le contrôle de gestion*, Éditions La Découverte, Paris 2006

Giraud F., *contrôle de gestion et pilotage de la performance 3ème édition*, Gualino, Paris 2008

Grandguillot B., *l'essentiel du contrôle de gestion*, Gualino, Paris 2006

Lardy P., *reporting et contrôle budgétaire*, EMS Éditions, Paris 2003

Martory B., *contrôle de gestion sociale : salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances 5ème édition*, Vuibert, Paris 2005

Maurin P., *contrôle de gestion facile ! Guide à l'usage des PME*, AFNOR, Paris 2008

Mottis N., *le contrôle de gestion 2ème édition*, EMS Éditions, Paris 2006

Pesqueux Y., *le contrôle de gestion : Organisation et mise en œuvre 2ème édition*, Dunod, Paris 2003

Wegmann G., *pilotage des coûts et des performances : Une lecture critique des innovations en contrôle de gestion*, EMS Éditions, Paris 2006

En lien avec les autres disciplines de la gestion :

*Gestion et Management : Commencez avec les meilleurs professeurs*, Eyrolles, Paris 2007

Grandguillot B., *comptabilité de gestion 9ème édition*, Gualino, Paris 2008

Guillot-Soulez C., *la gestion des ressources humaines*, Gualino, Paris 2008

Lardy P., *la gestion stratégique des coûts : Consommation de ressources et création de valeur*, EMS Éditions, Paris 2001

Peretti J.M., *gestion des ressources humaines 14e édition*, Vuibert, Paris 2006

Schatt A., *introduction à la gestion d'entreprise*, EMS Éditions, Paris 2007