

Contrôle de gestion

ESIR – MGT S7.

Séance 1 : Introduction au contrôle de gestion

Marie-laure.le-berrigaud@univ-rennes1.fr

Programme du module (5 x 2h)

- Introduction : le contrôle de gestion et la performance.
- Les centres de responsabilités (séance 1).
- De la comptabilité générale à la comptabilité de gestion
- Les coûts complets (séance 2)
- Le prix de cession interne (séance 3)
- **Evaluation intermédiaire (30 minutes)**
- Les coûts partiels: usages et fonctionnements (séance 4)
- **Evaluation finale** (session 5)

I. Introduction

Brainstorming collectif :

- Qu'est-ce le contrôle de gestion
- Nature
- Fonctions

ESIR

ECOLE SUPERIEURE

D'INGENIEURS DE RENNES

Séance 1 - Introduction au contrôle de
gestion

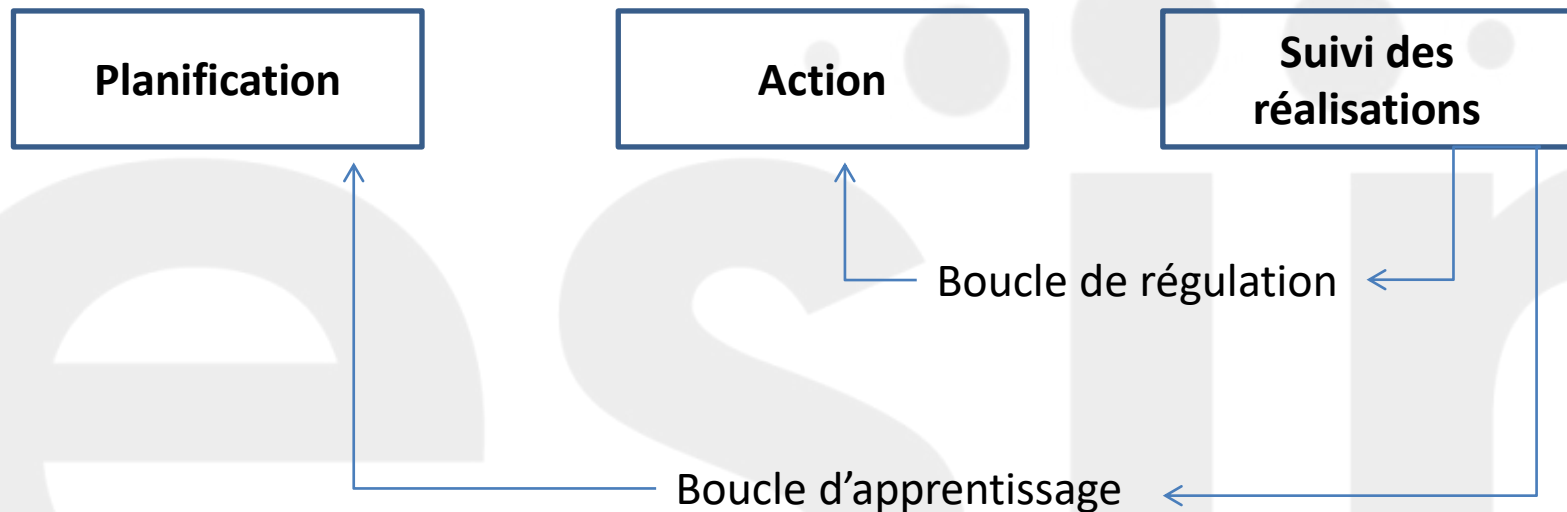
A. Le concept de contrôle de gestion

- Les origines du mot « contrôle »
 - 1310 « *contreroler* » = vérifier
 - 1541 « *contreroler* » = examiner, critiquer
 - 1662 « exercer une surveillance dominatrice »
 - En anglais, *control* dès 1495 « exercer puissance et autorité sur ».
- Aujourd'hui: contrôler = vérifier, dominer, maîtriser.

Les définitions du contrôle de gestion

- 1993. Robert N. Anthony « **Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente.** »
- 1997. Alain Burlaud et Claude Simon: « **Le contrôle de gestion est un système 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.** »

L'objet du contrôle de gestion est de maîtriser la performance



Le rôle du contrôleur de gestion

- Il rend compte à la direction du résultat de ses analyses économiques et financières, nécessaires au pilotage stratégique de l'entreprise;
- Il aide les responsables opérationnels en leur apportant des informations nécessaires au pilotage opérationnel.
- => Il est au carrefour entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel.

Les outils du contrôle de gestion

- La comptabilité de gestion (ou analytique), issue et adaptée de la comptabilité générale : on y trouve les informations comptables passées, il s'agit donc d'une analyse *ex post*.
- Le contrôle budgétaire, qui consiste à établir *ex ante* des prévisions en termes de coûts et de recettes, et à calculer les écarts avec la comptabilité de gestion.

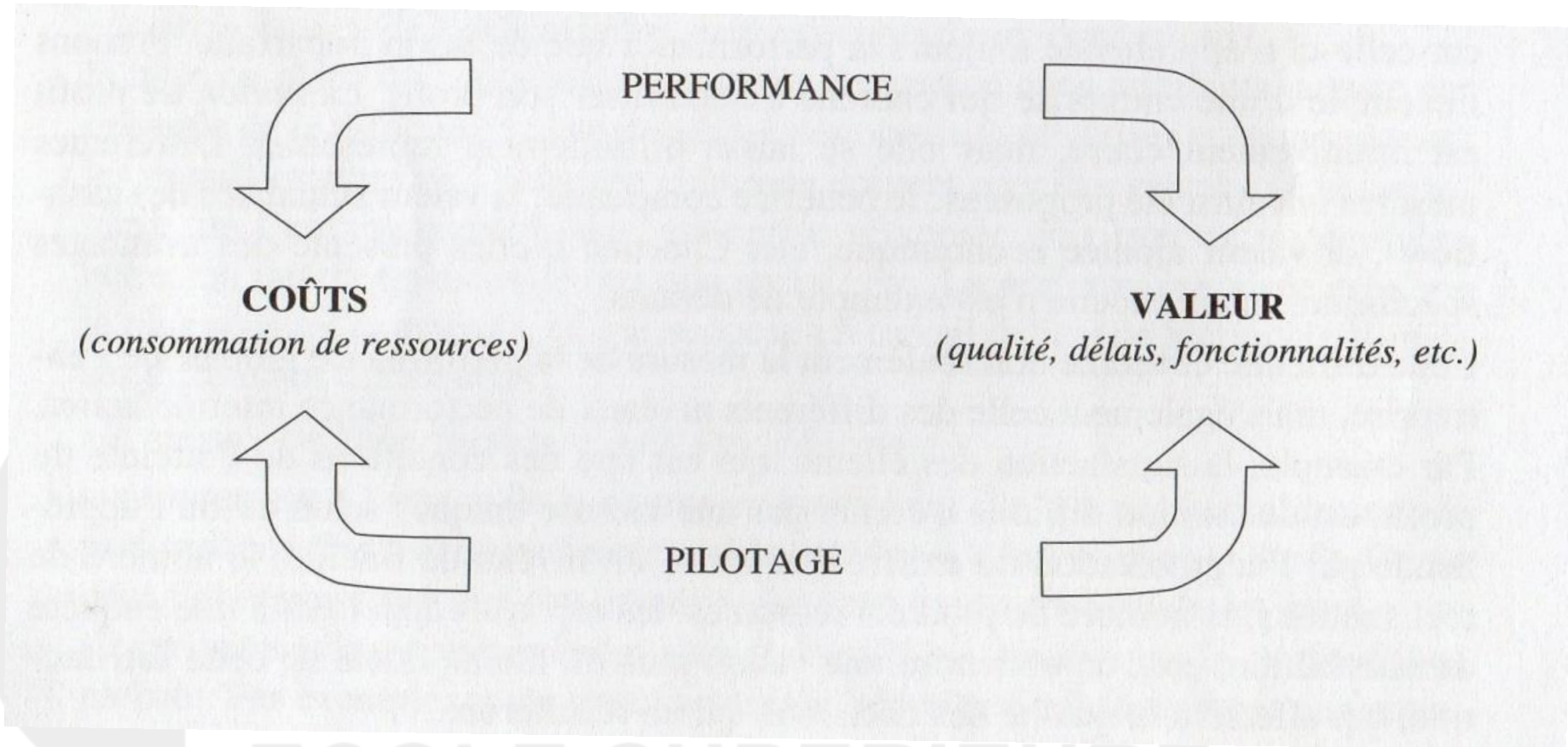
B. Performance

= Efficacité + efficience

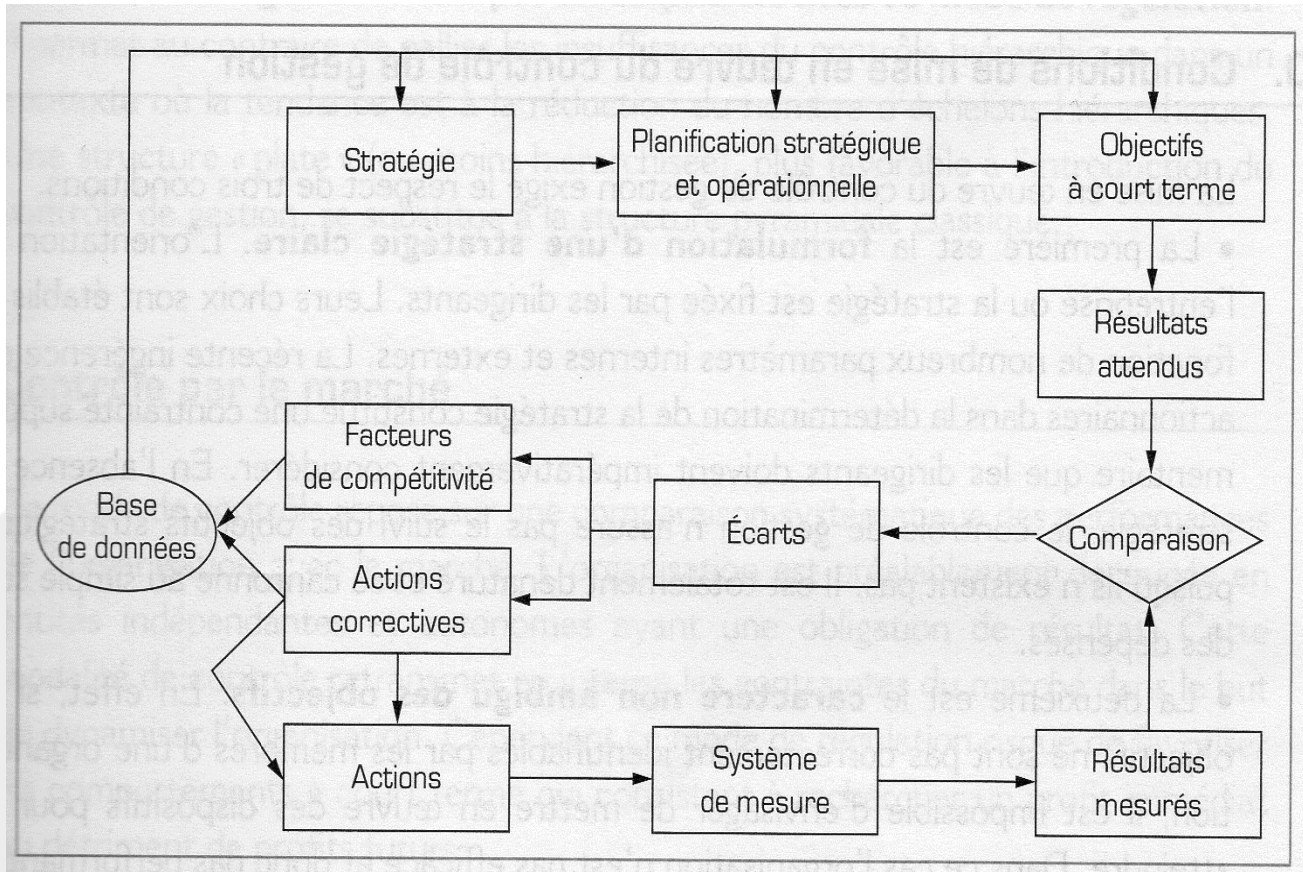
Efficacité = atteindre les objectifs poursuivis

Efficience = maximiser les quantités ou les valeurs à partir d'une quantité donnée de moyens

Notion de couple coûts - valeurs



Piloter la performance



Prévisions

Actions

Evaluation

Apprentissage

Conditions mise en œuvre du CG

- Formulation d'une stratégie claire
- Caractère non ambigu des objectifs
- Possibilité de mesurer les résultats

C. Principaux outils du CG

- Au niveau de la direction générale:
 - Le Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif
 - Analyse du reporting et des budgets consolidés
 - Procédures d'investissements
- Au niveau d'une entité :
 - Calcul et analyse des coûts
 - Budgets (*contrôle budgétaire INMAN S7*)
 - Tableaux de bord

D. Contrôle et performance

Vrai ou faux ?

- L'objectif du contrôle de gestion est de réduire les coûts pour maximiser la rentabilité de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion consiste à vérifier que l'entreprise est performante.
- L'objectif du contrôle de gestion est surtout d'apporter l'information la plus riche possible aux managers de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion concerne aussi bien les PME que les grandes entreprises.

Piloter =

Préparer la mise en œuvre de la performance

Vision de la
performance
finale



Performances
intermédiaire



Indicateurs de
gestion

Rentabilité
sur capitaux
investis



Croissance de
l'entreprise



Effectifs de la force de vente
Moyens mis à leur disposition
Actions promotionnelles
Qualité du produit
.../...

- **Modéliser** = construire un ensemble de relations de cause à effet entre :
 - Variables d'actions (traduits sous forme d'indicateurs de gestion)
 - Performances intermédiaires
 - Performance finale attendue

Les indicateurs de gestion => ossature des outils de pilotage tels que les tableaux de bord opérationnels et projectifs (Balanced Scorecard).



- **Déployer** = influencer les comportements. La mesure permet d'explicitier le modèle de performance attendue. Il s'agit:
 - D'orienter (donner une direction)
 - Et d'inciter (créer un enjeu)

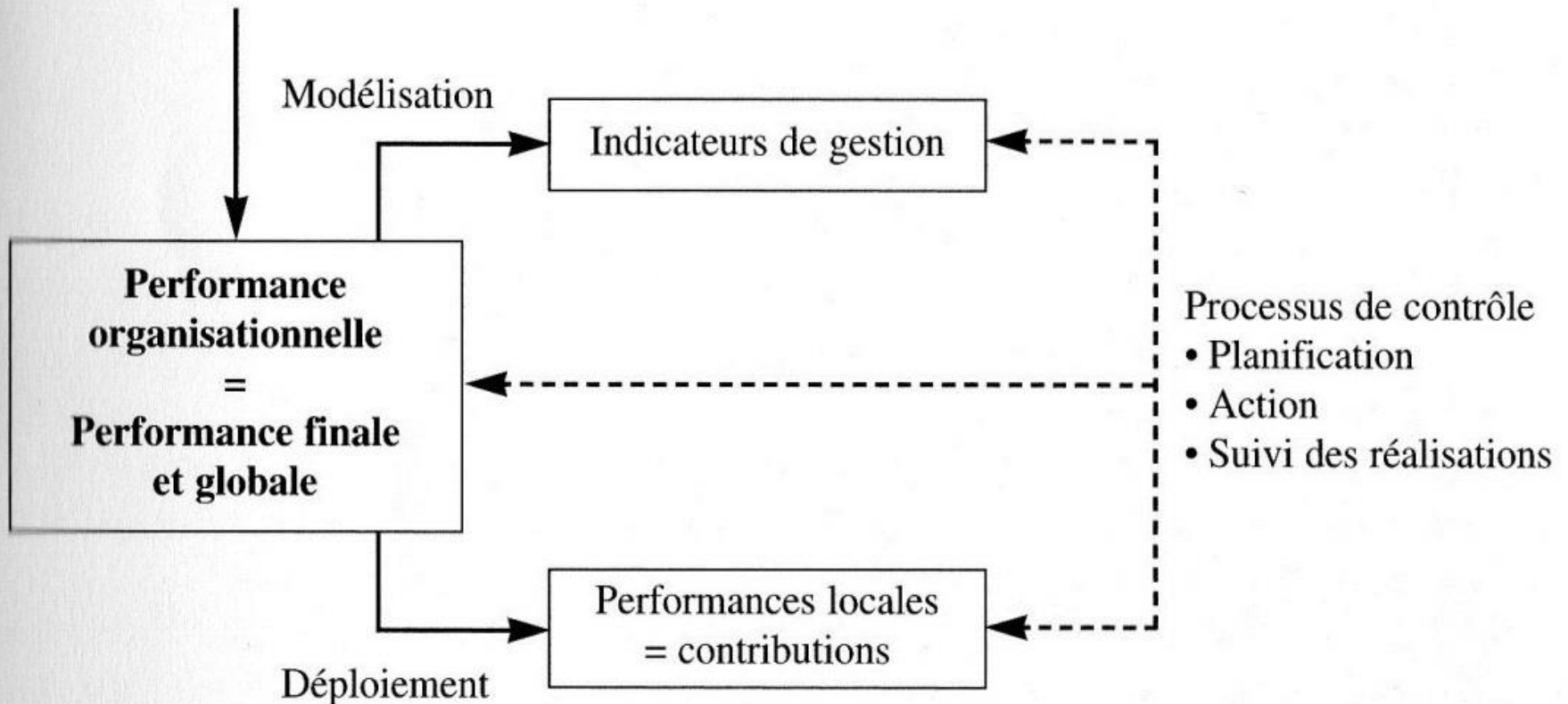
En **définissant** la performance attendue des managers et en **créant des enjeux** autour de cette performance, la mesure va donc jouer un rôle **structurant** sur les comportements au sein de l'entreprise.

Ingénierie de la mesure

1.
Définition et mesure
de la performance
organisationnelle

2.
Modélisation
et déploiement

3.
Pilotage dans le temps



E. Mesurer pour gérer

“You simply can't manage anything you can't measure”

Richard Quinn, Vice President of Quality at Sears

- Objectif de la mesure: objectiver.
- Permet de se situer et de comparer;
- Ce qui crée une tension;
- Laquelle peut être alors transformée en dynamique de création et d'apprentissage mais aussi comme une contrainte.

Les mesures orientent le fonctionnement

Les données

- Inclination naturelle à utiliser les mesures les plus aisément disponibles:
 - Informations comptables, financières et sociales transmises aux autorités
 - Informations opérationnelles nécessaires pour organiser et gérer les activités

Mais cela ne suffit pas toujours... exemple de l'objectif « améliorer la relation client ». Il faut donc conduire un système de mesure de la performance.

Produire de la mesure

... il faut parfois mettre en place une véritable ingénierie de la mesure et de l'évaluation.

Principes à respecter pour construire un système de mesure de la performance:

- Pertinence
- Contrôlabilité
- Fiabilité
- Simplicité et lisibilité
- Sélectivité

II. Les centres de responsabilité

- Un centre de responsabilité est une partie, une fraction ou subdivision d'une organisation dont le manager est responsable d'un ensemble déterminé d'activités.
 - Centre de coûts
 - Centre de revenus
 - Centre de profit
 - Centre d'investissement
 - Centre de dépenses discrétionnaires

Type de centre	Objectif	Exemple	Indicateurs de performances
Centre de coûts	Fabriquer un produit de qualité, au moindre coût et dans un délai imparti	Atelier	Respect du coût standard, respect des normes de qualité, respect des délais.
Centre de recettes (ou revenus)	Maximiser le CA	Service commercial	Niveau de CA (répartis par produit, zone...), quantités vendues, nombre de visite client, de nouveaux clients ou de clients perdus...
Centre de profit	Dégager une marge maximale (en maximisant les recettes et en diminuant les coûts)	Usine	Marge commerciale, marge directe, EBE (Excédent Brut d'Exploitation)
Centre d'investissement	Dégager la meilleure rentabilité des capitaux investis	Filiale	Résultat / capital investi
Centre de dépenses discrétionnaires	Respecter une dotation budgétaire dans l'exercice de leur mission qui est d'aider une activité opérationnelle	Service contrôle de gestion	Respect du budget fixé

Typologie des centres de responsabilités

Centre d'investissement (décisions opérationnelles et d'investissement)

Centre de profit (ensemble des décisions opérationnelles)

Centre de coût
(coûts, qualité, délais)

Centre de revenu
(chiffre d'affaires,
part de marché, etc.)

Application par l'exemple:

Comme de nombreux établissements hospitaliers, l'hôpital Saint Paul se trouve en difficultés financières depuis plusieurs années. Afin d'améliorer l'ensemble des performances de l'hôpital, la directrice souhaite créer au sein de son établissement quatre pôles (ou centre) de responsabilités : un pôle médical, un pôle maison de retraite, un pôle management et un pôle logistique qui regroupera les services entretien et maintenance, restauration et self, blanchisserie, stocks et dont la responsabilité incombera au Directeur des Services Economiques.

Présenter les principales caractéristiques du pôle « logistique » : quel est le type du centre de responsabilités et quels sont ses principaux objectifs à atteindre.