

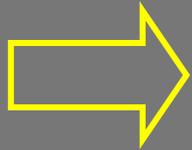
# UE 13

## Contrôle de gestion

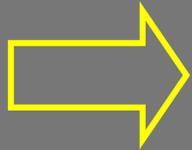
Responsables :

Henri Bouquin, Professeur

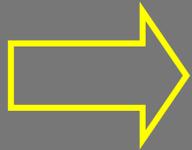
Stéphanie Thiéry-Dubuisson, Maître de Conférences



[www.crefige.dauphine.fr](http://www.crefige.dauphine.fr)



polycopié de TD



**Ouvrage de référence :**

**Henri BOUQUIN,**

*Comptabilité de gestion,*  
**Economica, 4<sup>e</sup> édition, 2006.**

## Plan du cours

- Première partie : la démarche du contrôle de gestion
- Deuxième partie : les instruments du pilotage économique
- Troisième partie : le management de la performance financière

## Résumé de la première partie

1. Le contrôle de gestion recouvre des dispositifs d'aide au pilotage et à la délégation (enjeux de « gouvernance »)
2. Il décalque le modèle économique (« business model ») de l'entreprise pour modéliser les facteurs importants du pilotage, ceux dont dépend la « performance » de l'entreprise
3. Ce modèle, donc le contrôle de gestion, découle de la stratégie de l'entreprise (boucle stratégie - contrôle).

# Plan de la première partie

Chapitre 1 : Des enjeux de gouvernement d'entreprise

Chapitre 2 : La boucle contrôle - stratégie

# Chapitre 1

Des enjeux de gouvernement d'entreprise

Ouvrage de référence : Introduction p. 17 – 26 et  
annexe 2.

## Plan du chapitre 1

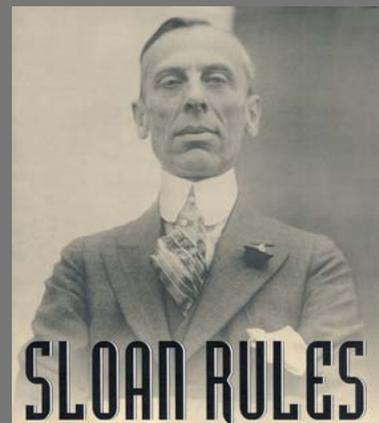
1. Qui a inventé le contrôle de gestion ?
2. Pour quoi faire ?
3. Le contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle organisationnel

## Plan du chapitre 1

1. Qui a inventé le contrôle de gestion ?
2. Pourquoi faire ?
3. Le contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle organisationnel

## Qui a inventé le contrôle de gestion ?

- Il existe un modèle type de contrôle de gestion, celui de Sloan et Brown à la General Motors (1921).
- Le point de départ : comment gouverner une grande entreprise en croissance et innovatrice ?



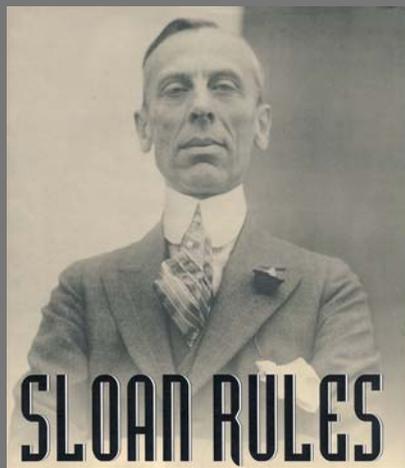
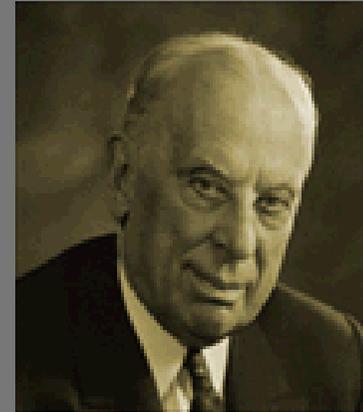
# William Crapo Durant



# Pierre Samuel Du Pont de Nemours



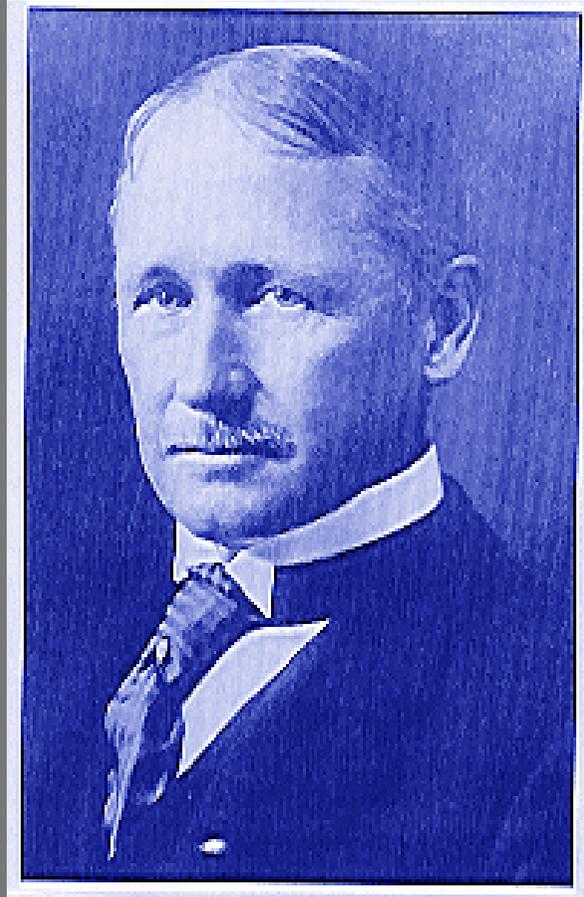
# Alfred Pritchard Sloan (1875-1966)



# Henry Ford



# Frederick Winslow Taylor



# Plan du chapitre 1

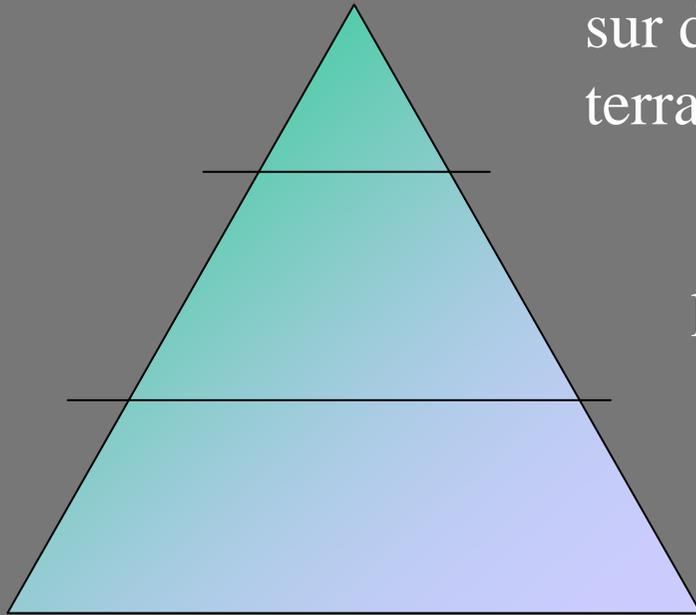
1. Qui a inventé le contrôle de gestion ?
2. Pourquoi faire ?
3. Le contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle organisationnel

# La démarche de Sloan : que doit faire la DG?

Pour croître et durer !



## Donc trois missions pour le CDG



3. Permettre à la DG de se concentrer sur d'autres tâches sans être coupée du terrain

1. « Socialiser » les managers pour leur déléguer...

2. ...notamment l'amélioration des processus de l'entreprise, qui font ses performances

# Les dispositifs du contrôle de gestion

Pour socialiser  
les manager et  
les mobiliser



**Définir les missions de leurs entités** : leurs rôles dans le modèle économique de l'entreprise, dans sa « chaîne de valeur ».

**Indicateurs de performance** (à l'époque: centres de profit (rentabilité, factures internes) ... et stock options.

Pour  
optimiser les  
processus



Comprendre la formation des coûts (compta de gestion)

Pour le  
dialogue DG-  
entités



Cycle plans et budgets (objectifs/moyens), reporting

# Plan du chapitre 1

1. Qui a inventé le contrôle de gestion ?
2. Pourquoi faire ?
3. Le contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle organisationnel

## **On est bien dans le gouvernement d'entreprise**

« Le gouvernement d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées. Il spécifie la répartition des droits et des responsabilités entre les différents participants, comme le conseil d'administration, les dirigeants, les actionnaires et autres parties prenantes. Il détermine la structure par laquelle les objectifs de l'entreprise sont choisis, par quels moyens ils sont atteints et comment sont pilotées les réalisations vers ces objectifs »

OCDE 1999 (révision en 2004).

## Le contrôle de gestion appartient au « contrôle interne », élément clé de la gouvernance

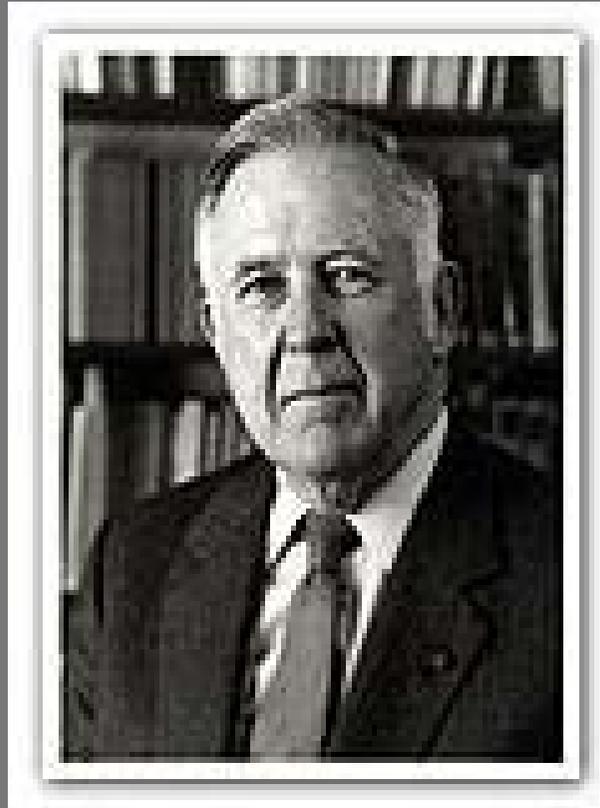
« Le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en oeuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes :

- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- la fiabilité de l'information financière,
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur. » [\[COSO\]](#)

“Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- Effectiveness and efficiency of operations.
- Reliability of financial reporting.
- Compliance with applicable laws and regulations. “

# Robert Newton Anthony



# Une carte du contrôle interne

**Le processus de contrôle**

**Finaliser**

**Piloter**

**Postévaluer**

## La typologie d'Anthony

**Stratégie**

**Gestion**

**Tâches**

**Contrôle stratégique**

**Contrôle de gestion**

**Contrôle opérationnel ou des tâches ou d'exécution**

« Management control is the process by which managers assure that the resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizations 's objectives. » Robert N. ANTHONY, *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, 1965, p. 17.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation.

« Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization 's strategies » Robert N. ANTHONY, *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston, 1988, p. 10.

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

## « Management control », mal traduit :

**Le contrôle de gestion (management control) est construit pour aider le manager à maîtriser son domaine de responsabilité**

**Un manager se définit par ses deux missions**

- **Il doit atteindre des objectifs : gérer l'avenir**
- **Par l'intermédiaire d'autres personnes : animer, mobiliser**

## Le contrôle de gestion contribue à répondre aux besoins des managers (« avoir le contrôle »)

Définir/atteindre des objectifs...	à travers l'action d'autres personnes
en organisant le système d'information de gestion	en définissant, pour les centres de responsabilité et les processus, des couples ressources-résultats
en organisant le cycle de planification - budgétisation	en mesurant ex-post les contributions locales aux résultats globaux (performances)
en organisant le suivi	en organisant la décentralisation pour la réactivité et la gestion stratégique

**Exemple : le suivi permet d'optimiser l'offre (Hypers)**

# Les deux aspects du contrôle et de la comptabilité de gestion

## Modéliser la relation ressources-finalités

Quels seront les impacts sur la rentabilité et le besoin de financement si la rotation des stocks de produits passe de 15 jours à 12 jours ?

**Créer des centres de profit avec factures internes et intérêt pénalisant les stocks**

Orienter les comportements

# Contrôle de gestion, contrôle interne, contrôle organisationnel

Niveau 3

AUDIT

Niveau 2

CONTRÔLE  
(dispositifs qui orientent)

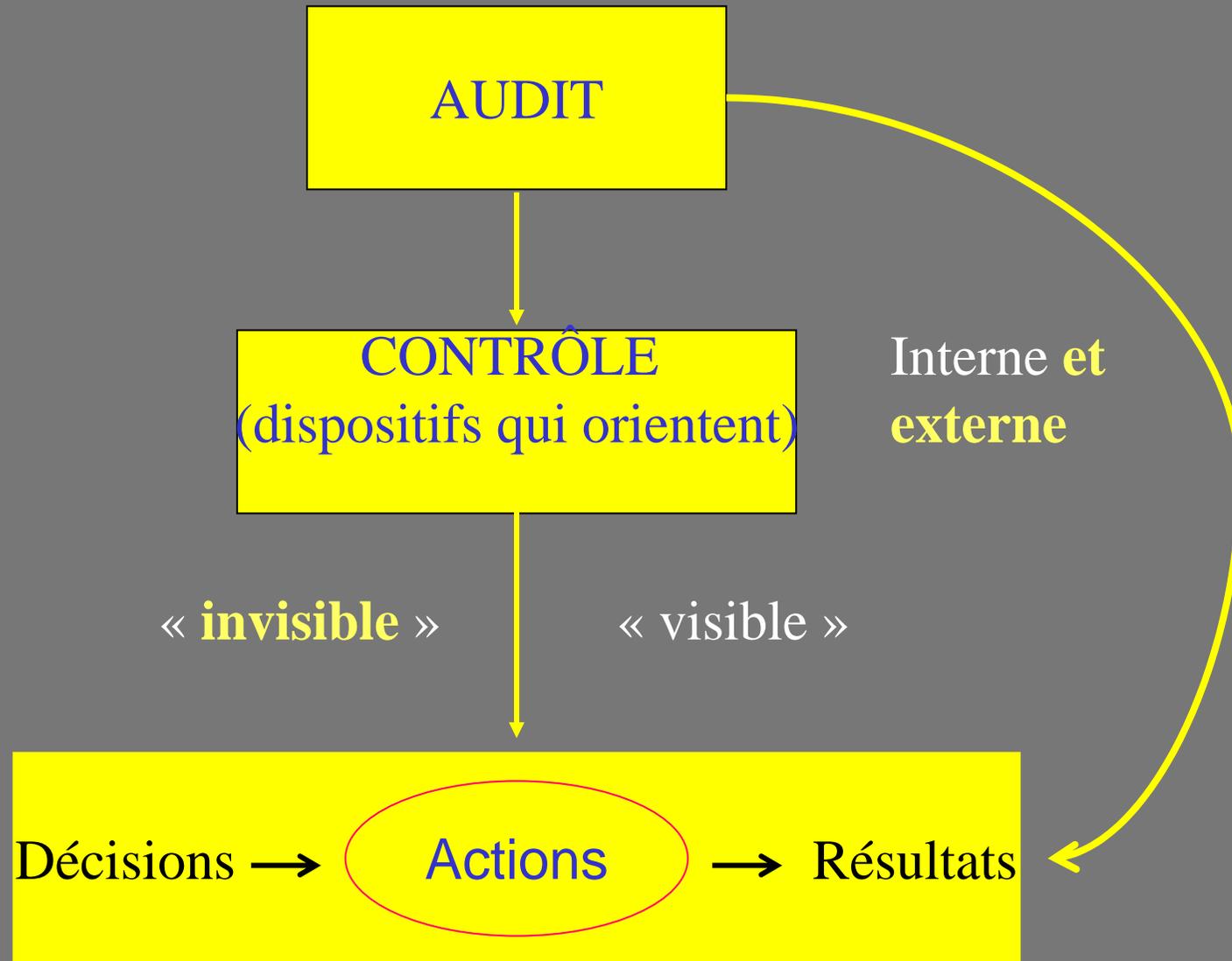
Interne et  
externe

« invisible »

« visible »

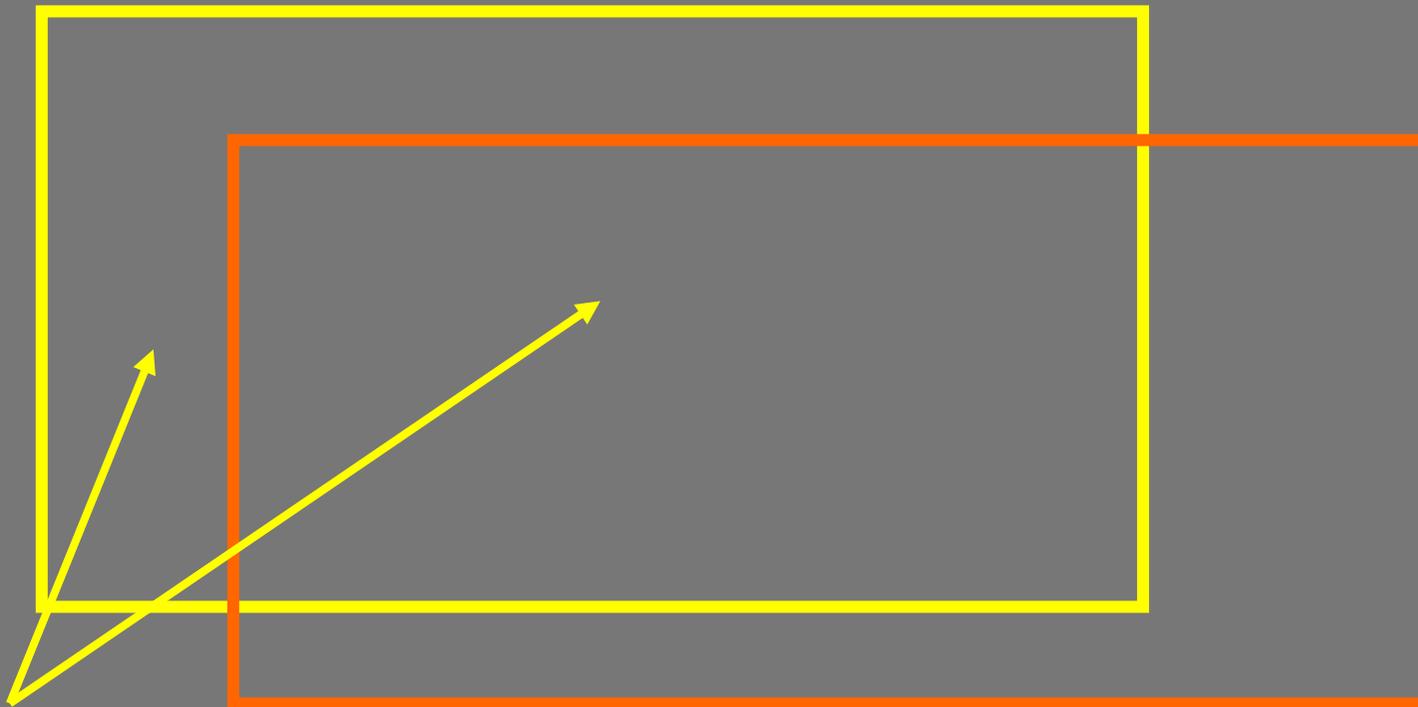
Niveau 1

Décisions → Actions → Résultats



# Le contrôle et le contrôleur

## Le contrôle de gestion



Ex. : suivre la part de marché

Ce que fait le contrôleur de gestion