

Introduction

I- Définition et conception du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est apparu en 1920 dans les grandes entreprises industrielles américaines.
En France, il s'est développé dans les années 70.

A- Les acceptions du terme contrôle

Initialement, le terme contrôle était envisagé sous l'aspect répressif.

Il intervenait à posteriori.

Il avait pour effet de corriger les actions passées.

Aujourd'hui, le terme contrôle est envisagé sous l'aspect anticipatif c'est à dire à priori.

Il est basé sur l'idée d'appréhension.

B- Niveaux de gestion et type de gestion

Selon l'horizon temporel, il est possible de distinguer deux niveaux de gestion dans une organisation :

- la gestion stratégique (long terme) dont la mission est d'assurer la pérennité de la structure,
- la gestion courante (court terme) dont la mission est d'atteindre l'efficacité et l'efficience de la structure.

Le contrôle stratégique permet à la direction générale d'arrêter, d'ajuster les missions de l'entreprise tout en conservant une certaine cohérence de la stratégie.

Le contrôle opérationnel est focalisé sur les tâches répétitives et sur le respect des procédures.

Le contrôle de gestion permet d'assurer la cohérence du contrôle organisationnelle en concrétisant les objectifs au niveau des agents de l'entreprise.

C- Définition du contrôle de gestion

Définition 1 :

Le contrôle de gestion est l'ensemble des dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables de l'entreprise des données chiffrées, périodiques caractérisant le marché de l'entreprise.

Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut éventuellement inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées.

Définition 2 :

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.

Définition 3 :

Le contrôle de gestion est constitué de l'ensemble des actions, procédures, documents visant les responsables opérationnels à optimiser leur ressource pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

D- Les autres formes de régulation

1-La régulation par les procédures ou les règlements

Le simple respect des règles de procédure permet d'assurer le pilotage de l'entreprise.

Il s'agit d'un contrôle opérationnel.

2-La régulation par la hiérarchie

Ce mode de supervision trouve rapidement ses limites :

- lorsque le nombre de subordonnés dépendant du même chef hiérarchique devient trop important,
- lorsque le travail des subordonnés devient trop complexe et requiert des compétences spécifiques.

La mise en œuvre du contrôle de gestion est assez peu compatible avec ce mode de régulation.

3-La régulation par le marché

Le contrôle par le marché repose sur la comparaison systématique des performances de l'organisation avec le marché.

Le principal risque est la recherche de profit et la recherche de politique à très court terme.

Le contrôle de gestion agit en début et fin de processus :

- début : définit les entités,

- fin : compare les écarts entre les objectifs et les résultats obtenus par les entités.

4-La régulation par la socialisation

La socialisation est l'ensemble des normes, des comportements, des codes, des valeurs partagés par une même organisation. On parle de culture d'entreprise.

Lorsque cette socialisation est forte, elle permet de réguler le comportement des individus et d'en préciser que le niveau de socialisation s'apprécie au travers du temps nécessaire pour une nouvelle recrue d'intégrer cet ensemble de valeurs partagées.

Dans ce contexte, le contrôle de gestion est toujours utile afin d'assurer la coordination des actions mais il se doit d'être adapté à la culture d'entreprise sous peine d'être rejeté par l'ensemble des agents.

E- Contrôle de gestion et audit

1- Audit financier

Dans tous les cas, cette forme d'audit vise à respecter l'image fidèle de la situation financière de l'entreprise.

On demande à l'auditeur (C.A.C.) de mettre en œuvre des diligences pour obtenir l'assurance raisonnable de l'image fidèle.

2- Audit opérationnel

Cet audit doit contribuer à améliorer les performances de l'entreprise dans tous les domaines de la gestion :

- audit organisationnel,
- audit social,
- audit fiscal,....

Ces missions consistent à élaborer un diagnostic (état des lieux) et à proposer des recommandations d'amélioration de la structure.

La principale distinction entre le contrôle de gestion et l'audit tient à la nature ponctuelle de l'audit.

Le contrôleur de gestion anime de manière permanente les outils et les procédures de l'entreprise.