

## **Contribution de recherche**

**THEME : LE CONTROLE DE GESTION DES PME**

---

**PROBLEMATIQUE :**

**Comment le contrôle de gestion s'adapte-t-il aux spécificités des PME ?**

## **Plan détaillé**

**INTRODUCTION ..... 4**

## **Partie1 : Différents aspects du contrôle de gestion.....5**

### **A) Prise de contact :.....5**

#### **I-Définition.....5**

#### **II-Outils de contrôle :.....6**

- a) La méthode du coût complet..... 6
- b) la méthode des coûts directs.....6
- c) Analyse budgétaire..... 6
- d)** Indicateurs de performance .....6
- e)** Des outils sujets à controverse ..... 7

#### **III-Valeur ajoutée du contrôle de gestion.....7**

- a)** Prévisions.....7
- b)** Conseils.....8
- c)** Reporting .....8
- d)** procédures claires.....8

### **B) Le métier de contrôleur ..... 9**

#### **I- Un métier : des missions.....9**

#### **II-Place du contrôleur dans une PME.....9**

- a) Flexibilité, adaptabilité ..... 10
- b) Indépendance et proximité .....10

## **Partie 2 : Atouts et limites du CDG dans une PME.....11**

### **A) Le CDG, un apport positif pour les PME.....11**

#### **I- PME sans CDG= archaïsme.....11**

- a) Le rôle du dirigeant .....11
- b) Une structure simple .....11
- c) Le SI d'une PME .....11
- d) Prise de décision .....12
- e) Le CDG : Facteur clé de réussite..... 12

#### **II- Avantages du CDG en PME..... 13**

- a) Un avis d'expert .....13
- b) Missions du contrôleur au sein d'une PME ..... 13

<b>III-Les outils de contrôle adaptés .....</b>	<b>14</b>
a) Eléments de base .....	14
b) Outils de prévisions .....	14
c) Outils de suivi .....	15
d) Outils d'analyse .....	18.
<b><u>B) Limites du CDG en PME.....</u></b>	<b>20</b>
<b>I-Contraintes techniques .....</b>	<b>20</b>
a) Difficultés dans la fixation des objectifs .....	20
b) Les données chiffrées : danger probable.....	20
<b>II- Risques liés au contrôle.....</b>	<b>21</b>
a) Tout contrôler : moins d'actions.....	21
b) Risques liés au prévisions .....	21
<b>III- Impact organisationnel .....</b>	<b>22</b>
a) Diviser pour mieux régner .....	22
b) Méfiance à l'égard du contrôle .....	22
<b><u>C) Progiciel de gestion intégrée : avantages et limites.....</u></b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliographie/Webographie.....</b>	<b>25</b>

## **INTRODUCTION :**

Le thème de ce rapport s'articule autour de deux sujets : Le contrôle de gestion et la PME.

La problématique qui en ressort est comment le contrôle de gestion s'adapte-t-il aux spécificités de la PME ?

Ce thème a fait l'objet de plusieurs recherches et études réalisées par des experts et des docteurs en la matière , à savoir les sciences économiques, les sciences de gestion ,statistiques ainsi que d'autres disciplines.

C'est un sujet d'actualité dans notre pays, en lien direct avec les démarches gouvernementales de mise à niveau du tissu économique. La mise à niveau des PME est vitale pour l'économie marocaine.

En effet, Le Maroc s'est engagé dans des accords de libres échanges avec différents partenaires (Union européenne, USA, les pays du Maghreb, ainsi que des négociations multilatérales de l'OMC), ces accords conduisent donc à la baisse des barrières tarifaires et c'est un appel d'air de la concurrence étrangère, ce qui peut mettre en danger la pérennité des PME locales.

« Il faut rappeler que la PME représente 95% du tissu économique et occupe plus de 50% des emplois du secteur privé, alors qu'elle ne contribue que de 10% à la valeur ajoutée. »<sup>1</sup> Ce chiffre est dû à plusieurs facteurs dont le manque de compétitivité, une faible productivité et un manque d'investissements.

La mise à niveau des PME concerne plusieurs axes de développement, au niveau fiscale, procédures administratives, financement ainsi que d'autres.

Parmi ces axes de développement, certains concernent la gestion de ces PME, comme l'amélioration de la productivité, de la rentabilité , développement de la vision stratégique et de l'investissement, afin que la PME soit capable d'affronter la concurrence importée. Il est évident que le contrôle de gestion est un outil de gestion qui doit trouver sa place dans nos PME.

Cette contribution de recherche n'a pas la prétention de donner des solutions, mais plutôt d'utiliser les recherches et études existantes dans ces domaines, et de faire le constat de ce que le contrôle de gestion peut apporter à la PME mais aussi d'en montrer les limites .

Ce rapport est structuré en deux parties.

La première partie présente le contrôle de gestion, les outils disponibles et ce qu'il apporte de manière générale à une entreprise. Cette partie présente aussi le contrôleur de gestion, puisque c'est lui qui veille à ce que son système soit adapté à l'entreprise et c'est lui qui s'assure de son efficacité.

Après avoir mieux cibler le sujet, la deuxième partie répond à la problématique en raisonnant atouts et limites du contrôle de gestion dans la PME.

## **Partie1 : Différents aspects du contrôle de gestion**

---

<sup>1</sup> Les PME-PMI marocaines face au défi de la mise à niveau :[http://www.financesmediterranee.com/pdf/pays/Maroc\\_PME\\_PMI\\_18\\_08\\_04.pdf](http://www.financesmediterranee.com/pdf/pays/Maroc_PME_PMI_18_08_04.pdf)

## A) prise de contact :

### I-Définition

Contrôler signifie vérifier, maîtriser, surveiller l'activité de l'entreprise

Le contrôle conduit à 2 aspects distincts :

L'aspect vérification, sanctionner les résultats en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise déterminés au préalable.

L'aspect maîtrise, tel un pilote de courses automobile, aide à piloter l'entité.

Ces 2 aspects sont complémentaires, le premier intervient en amont du cycle de l'activité de l'entreprise, il s'agit de la maîtrise, le deuxième intervient en aval.

Le contrôle est donc un processus cyclique qui commence par la fixation des objectifs, puis il faut allouer les ressources nécessaires, pour ensuite être

Mise en œuvre, donc piloter, et enfin évaluer la performance (récompense, sanction), et ainsi recommencer le cycle en redéfinissant ou corrigeant les objectifs et allouer de nouvelles ressources.

Définition classique :

« Le **contrôle de gestion** est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec **efficacité** et **efficience** pour réaliser la stratégie »<sup>2</sup>

- **4 principes fondamentaux :**

La définition de Frédéric Taylor est que le contrôle de gestion a quatre principes fondamentaux.

**Le principe de stabilité :** Il faut que l'entité devienne performante et assure sa pérennité, en maîtrisant son environnement interne et externe. Ceci passe par la maîtrise de la performance et des outils de gestion opérationnels quotidiennement. Tout en respectant la stratégie et les objectifs fixés, ce qui permettra aux décideurs de boucler le cycle précisions et vérifications.

**Le principe de l'information fiable :** en effet le dirigeant doit avoir une information suffisamment fiable des performances de son entité. Un principe que nous retrouvons dans les pme ou industries où le pouvoir décisionnel est centralisé.

**Principe de performance productive :** Du fait qu'aujourd'hui les prix sont fixés par le marché, l'entreprise doit consommer moins de ressource et produire plus, c'est la minimisation des coûts dont l'optique de maximisation de la marge.

**Principe de du cout global et facteur dominant de production.** Il existe toujours une ressource qui sert de repère pour le calcul des coûts.

<sup>2</sup> définition wikipédia.

## II-Outils de contrôle :

Hormis l'obligation fiscale, la tenue de la comptabilité est la première source d'informations pour le contrôle.

Pour la détermination du prix de vente, mais aussi une utilité opérationnelle dans le suivi de l'activité en concordance avec les objectifs stratégiques.

### **a) La méthode du coût complet**

Méthode traditionnelle, elle consiste en l'affectation de charges indirectes par l'intermédiaire d'unités d'œuvres (plus ou moins réussit). L'impact des charges indirectes et leur variation sur les charges directes n'est pas importante.

### **b) la méthode des coûts directs**

La méthode consiste à retrancher du prix de vente le coût de la matière première et de l'emballage par exemple charges variables et directes), et d'en dégager une marge brut par produit ou par segment d'activité.

Toutes les autres charges sont considérées comme des charges de structure, et donc en retranchant de la marge brut, les charges de structures, nous obtenons un résultat net.

Cette méthode n'est utile que lorsque la part des variables et directs est important.

En plus du résultat net, cette méthode permet aussi de déterminer la marge sur coûts variables, le coût de revient, seuil de rentabilité et points morts, et facilite donc l'analyse de la rentabilité.

### **c) Analyse budgétaire**

Une des piliers du contrôle de gestion, il s'inscrit toujours dans les principes fondamentaux. Le contrôle budgétaire est un outil qui permet l'optimisation de l'utilisation des ressources de l'entreprise en concordance avec la stratégie et les objectifs fixés.

Cependant pour que le contrôle budgétaire soit efficace, il existe des prés requis. En effet, il faut que les objectifs et les moyens soient définis, que l'entreprise soit structurée su point de vu organisationnel, mais aussi il est indispensable de rapprocher les prévisions aux réalisés afin d'analyser les écarts et permettre de corriger la tendance.

### **d) Indicateurs de performance**

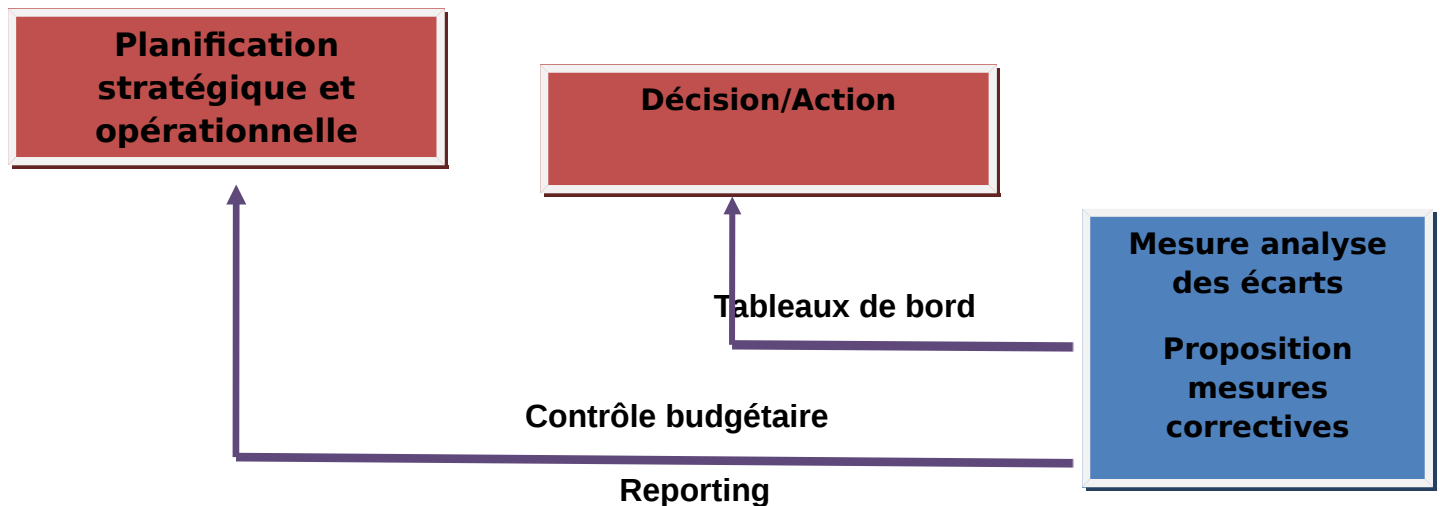
Les indicateurs de performance ou KPI ( Key performance indicators) sont matérialisés dans des tableaux de bord selon pertinence, Ils ont plusieurs utilités de contrôle , car ils donnent une vision en temps réel de l'activité de l'entreprise ( coûts ,ca / produit, budget , rentabilité, écarts ...) , c'est aussi un outil de diagnostic , par des systèmes de signalisation des alertes , lorsque des écarts sont trop importants , il permet d'être au management une meilleure réactivité face aux aléas conjoncturels ou autres . C'est un outil de supervisons efficace de l'ensemble des facteurs clé de réussite de l'entreprise.

### **-Rôles du tableau de bord :**

- Outil de contrôle

- Outil de dialogue et de communication
- Outil d'aide à la décision

Les tableaux de bord peuvent être destinés au reporting ou au pilotage d'un centre de responsabilité ou d'un service.



#### e) Des outils sujets à controverse

Le contrôle de gestion est un processus dynamique et utilisé de façon hétérogène. Les outils choisis, dépendent fréquemment de la personnalité du contrôleur ou des managers, mais aussi et surtout de l'activité de l'entreprise et de sa taille.

C'est aussi un processus dynamique car il est en constante évolution. Le progrès technologique des systèmes d'information ; les conditions du marché poussent les contrôleurs à proposer des outils les plus efficaces, les plus clairs et qui répondent le mieux aux attentes et aux besoins des décideurs.

### III-Valeur ajoutée du contrôle de gestion

#### a) Prévisions :

Le contrôle de gestion est un processus qui permet de réaliser des prévisions. Celles-ci sont destinées à déterminer des objectifs conformes à la stratégie établie.

Par le management, ces derniers peuvent ainsi vérifier la cohérence des objectifs chiffrés, et les budgets à allouer. Les prévisions permettent aussi aux opérationnels de chiffrer les objectifs en termes financiers et présenter les moyens nécessaires à leur réalisation.

Le contrôle de gestion est une plateforme tournante et un intermédiaire formel entre les décideurs et les opérationnels, permettant ainsi d'entreprendre des actions correctives quand il y a besoin le plus rapidement possible.

### **b) Conseils**

Le contrôle de gestion en amont est la réalisation de prévisions chiffrées. Ensuite en aval vient le rôle de vérification. C'est ce qui permet via les tableaux de bord, de ressortir les écarts en rapprochant les prévisions avec les résultats réels.

Il s'agit en effet de définir les écarts les plus significatifs et de les analyser en utilisant les indicateurs adaptés à chaque situation.

Les écarts significatifs analysés et chiffrés seront transmises au pouvoir décisionnel accompagnées de conseils pour les opérationnels. Ainsi l'action correctives nécessaires seront entreprises. Bien entendu la rapidité de communication de ces données est un facteur clé de l'accomplissement efficace du processus, et déterminant pour la réussite des actions correctives.

### **c) Reporting :**

Le reporting et la matérialisation de l'information et de la remontée des données opérationnelles, comptables ainsi que les rapports d'activité des différents départements ou unités de productions, faites à l'intention de la direction générale.

Le reporting est donc la formalisation des comptes rendus et le moyen pour la Direction générale d'être informée sur l'évolution de l'activité opérationnelle, vérifié que le déroulement des activités concorde avec les objectifs fixés.

Le reporting accompagne en règle générale les tableaux de bord. Le contrôleur de gestion y attache aussi des recommandations concernant les actions correctives à mettre en œuvre.

### **d) procédures claires :**

Le contrôle de gestion suit un processus commun en 4 étapes :

Planification : fixation d'objectifs, budgétiser

Coordination : mise en œuvre, suivi des réalisations

Pilotage : prise d'actions correctives

Evaluation : analyse des résultats.

Ces 4 étapes sont la base de fonctionnement du contrôle de gestion, incontournables pour remplir sa mission.

Ainsi le contrôle de gestion s'assigne la mission d'apporter à l'entité de la pertinence dans le choix des moyens et des objectifs, de l'efficacité en opérant pour l'atteinte des objectifs, et de l'efficacité par l'utilisation des ressources avec rationalité.

## **B) Le métier de contrôleur :**

### **I- Un métier : des missions**

Le métier de contrôleur de gestion est le contrôle de gestion. Toutefois, il devra prendre les mesures nécessaires afin de mieux connaître l'entreprise dans laquelle il

Opère et ce mieux que quiconque. Car, son métier, est d'appliquer les principes du contrôle de gestion tout en respectant les spécificités de l'entreprise.

-Le métier :

Définit par des professionnels et chercheurs du domaine, le métier tourne autour de 2 axes : le conseil et l'action.

Le contrôleur doit pouvoir :

-Mettre en place un système d'information et le faire fonctionner.

-Rendre la structure organisationnelle de l'entreprise plus autonome.

-Travailler à la décentralisation des pouvoirs de décision.

Ses missions d'action et de conseil sont plus étendues. Il doit avoir pour aptitude l'aide à la prise de décision. Auprès des opérationnels et des dirigeants. Il doit évaluer les performances des opérationnels, superviser techniquement le fonctionnement du système d'information, l'amélioration continue de la pertinence des données, analyser les coûts et résultats.

## II-Place du contrôleur dans une PME

Quelque soit le type de structure, le pouvoir décisionnel est un élément important pour que le contrôleur de gestion puisse influencer l'organisation. En effet, le contrôleur de gestion pourra donc être l'initiateur et le superviseur du contrôle dans son entité.

Il est important aussi de différencier deux fonctions et parfois deux types de contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion peut être à vocation opérationnelle, c'est plus un homme de terrain, il peut être à vocation fonctionnelle, en liaison directe avec le top management.

Certains contrôleurs de gestion endossent les deux casquettes, d'autres sont plus spécialistes. Dans les deux cas, l'endossement de telle ou telles casquette dépend des besoins (secteurs, taille, niveau de responsabilité) et de la structure de l'entreprise.

Afin d'optimiser l'efficacité du contrôle de gestion, il est important que celui-ci bénéficie d'une certaine indépendance. Dans certaines entreprises, le service CDG est rattachée au directeur financier, d'autres à la direction générale. Du fait que l'information et sa fiabilité sont le cœur de métier du contrôleur de gestion, il est donc plus opportun de le rattacher à la direction générale, favorisant ainsi son indépendance et une circulation plus fluide de l'information.

### **a) Flexibilité, adaptabilité :**

Le rôle de conseil et d'aide à la décision que peuvent avoir les contrôleurs de gestion a incité les services de contrôle de gestion à parler la même langue que leurs interlocuteurs directs, opérationnels ou managers. En effet, le contrôleur doit pouvoir maîtriser les connaissances nécessaires afin de prendre les bonnes décisions. Il doit

alors avoir une parfaite connaissance des processus et des procédures de toute l'entreprise. Pour cela, il n'a d'autre choix que d'être proche avec ses interlocuteurs. Revient alors la question du rattachement du service de contrôle de gestion. Quelle est la meilleure place pour un service de contrôle de gestion ?

Il est difficile de figer une réponse, car chaque hypothèse peut être propre à une entreprise.

#### b) Indépendance et proximité :

Afin d'optimiser l'efficacité du contrôle de gestion, il est important que celui-ci bénéficie d'une certaine indépendance. Dans certaines entreprises, le service CDG est rattachée au directeur financier, d'autres à la direction générale. Du fait que l'information et sa fiabilité sont le cœur de métier du contrôleur de gestion, il est donc plus opportun de le rattacher à la direction générale, favorisant ainsi son indépendance et une circulation plus fluide de l'information.

les avantages et les inconvénients des différents rattachements possibles du contrôle de gestion. :

	<b>Contrôle de gestion</b>	
	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Direction financière</b>	Remontée des informations comptables facilitée	Faible prise en compte des spécificités et des besoins sur le terrain
	Indépendance relative vis-à-vis du management local	
<b>Direction générale</b>	Autonomie par rapport aux comptables	Risque de déconnexion avec le terrain
	Indépendance du contrôle	
<b>Directions opérationnelles</b>	Proximité avec le terrain	Remontée d'informations vers la DG moins fiable
	Le contrôle est au service	Risque d'un contrôle trop limité

## Partie 2 : Atouts et limites du CDG dans une PME

Quelque soit le pays, le secteur, l'activité, la structure, la PME doit faire face à l'internalisation des échanges, et la concurrence de niveau mondiale.

La PME doit être rapide dans sa réactivité face aux changements. Elle doit donc anticiper les changements (stratégie) et être réactive aux aléas du marchés (mesures correctives).

Le contrôle de gestion dans les PME est l'outil d'aide à la prise de décision adéquat en réponse à la conjoncture actuelle. Il n'est plus un « luxe » mais une nécessité, surtout lorsque 50% des PME disparaissent avant leur cinquième année d'existence. Un phénomène lié à un paradoxe entre la conjoncture économique (mondialisation, forte concurrence) et la gestion archaïque de ces entreprises (refus de modernisation des outils de gestion par les propriétaires dirigeants).

Le contrôle de gestion est devenu même une question de survie. .

#### A- Le CDG, un apport positif pour les PME

##### I- PME sans CDG= archaïsme

###### a) **Le rôle du dirigeant :**

La PME est indissociable de son dirigeant, il en est souvent le créateur, elle est faite à son image, c'est-à-dire personnalisée par sa vision, ses ambitions, ses motivations et ses expériences passées.

Les propriétaires dirigeant refusent souvent de déléguer, se fient à leur propre intuition et jugement pour prendre des décisions.

Le système d'information est réduit au minimum et le contrôle de gestion, quand il existe, est défini par lui-même et reflète sa définition du contrôle.

###### b) **Une structure simple :**

Dans les PME, la notion de spécialisation est informelle. Le patron dirige au gré de sa vision et son intuition et des besoins qu'il arrive à détecter, et répartit ensuite les tâches.

La PME est une structure simple et centralisée qui dispose de ressources humaines et financières limitées.

###### c) **Le SI d'une PME :**

Comme nous l'avons déjà mentionné, la PME est une structure simple et les décisions sont centralisées. De plus dans ce type de structure, la communication directe et verbale est privilégiée au système d'information et de communication formels. Ce que considère le dirigeant, le meilleur moyen d'effectuer le contrôle.

Pour ce qui est du système d'information externe, il est exercé de la même manière, c'est le contact direct entre le dirigeant et les tiers de l'entreprise (banque, clients, fournisseurs,...).

#### d) **Prise de décision :**

Le dirigeant de la PME prend souvent toutes les décisions, lorsque l'entreprise est de taille modeste, c'est un avantage qui lui permet une prise de décision rapide.

Cependant cette centralisation des décisions a ses inconvénients. En effet le propriétaire dirigeant privilégie les décisions concernant les actions opérationnelles, ce qui ne lui permet pas d'adopter une vision stratégique à long terme. Selon une étude réalisée par Duchénaut<sup>3</sup> sur le sujet, plus de 80% des patrons de petites entreprises préfèrent l'intuition à la prévision.

#### e) **Le CDG : Facteur clé de réussite**

Un contrôle de gestion efficace et efficient permet au propriétaire dirigeant d'être plus informé sur la question du respect des directives par les opérationnels.

Le contrôle de gestion peut devenir indispensable pour une PME, malgré la réticence de certains propriétaires dirigeants, lorsque structurellement une PME connaît une forte croissance de son activité, un effectif plus important (ex : PME multi site, mondialisation...). Le CDG dans ce cas précis, permet d'avoir une vision globale et précise grâce à l'étude analytique de l'activité de l'entreprise, permettant ainsi au dirigeant d'entreprendre les actions nécessaires.

Le contrôle de gestion, tel que nous l'avons défini , est né au moment où le dirigeant trouve des difficultés à contrôler directement son entreprise, devenue trop importante ou trop étendue

. Il permet aussi d'étudier analytiquement les moindres détails de son activité afin de pouvoir agir là où il est nécessaire. L'esprit du contrôle de gestion est un facteur-clé de réussite dans l'entreprise, s'il parvient à organiser en centres de responsabilités les différents processus qui composent l'entreprise, d'instaurer des systèmes de vigilance, et de maintenir la motivation de l'homme.

Le contrôle de gestion en PME est, comme nous le voyons ici, assez différent de celui des grandes entreprises. Il est plutôt vu comme une « méthodologie ambulatoire » En effet, le contrôle de gestion est ici « *une technique de résolution de problème qui structure et guide la réflexion, mais ne donne pas de solutions toutes faites.* »<sup>4</sup> Le contrôle de gestion est donc une méthode de résolution de problème, ou de vérification d'anomalie.

---

3 Bertrand Duchénaut :Docteur d'état en sciences économiques : « Enquête sur les PME françaises ».

4 Christophe Faurie : « Les PME ont-elles besoin de Contrôle de Gestion ? »

## II-Avantages du CDG en PME

### **a) Un avis d'expert :**

La PME est un type de structure dont l'environnement est généralement connu et délimité. Lorsque ce dernier connaît une crise, comme par exemple la disparition d'un acteur majeur (client principal, fournisseur exclusif,...), ou l'arrivée d'un concurrent féroce, la pérennité de l'entreprise est en danger.

Le dirigeant face à une telle situation, aura toujours recourt à son intuition et ne changera pas ses réflexes ce qui met l'entreprise encore plus dans le danger.

Le contrôle de gestion représente dans ce cas un souffle nouveau, il permettra au dirigeant de voir la réalité d'un point de vue objectif et détaché. Il pourra donc se renouveler, restructurer son entreprise si c'est nécessaire, et engager des actions basés sur des faits et non seulement des convictions.

Le cas d'une PME en forte croissance (+ de 50 salariés) le contrôle de gestion est un outil d'aide à la gestion incontournable. Le pouvoir de décision centralisé aux mains d'une seule personne paralyse ses collaborateurs, et conduira inévitablement à la paralysie de l'entité.

Le but du contrôle de gestion est d'optimiser la productivité, tout en scindant les tâches par centres de responsabilités.

Selon leur taille, les PME sont, dans beaucoup de cas, pas faciles à transmettre. Elles ne trouvent d'ailleurs pas d'acquéreur, car le système de contrôle non formel, basé sur le savoir-faire part en même temps que le dirigeant. La mise en place d'un système de contrôle de gestion met l'accent sur ce qui valorise l'entreprise, ce qui lui promet un bel avenir...Constituant des arguments convaincants, qui aideront l'investisseur dans sa prise de décision.

Le contrôle de gestion en PME a donc les mêmes caractéristiques qu'un contrôle de gestion classique, avec certaines caractéristiques propres qui diminuent les risques de choix stratégiques erronés.

### **b) Missions du contrôleur au sein d'une PME :**

Maurice Wolff, directeur financier, a publié un article dans la revue économique *Echanges*<sup>5</sup>. Dans son introduction, il dit que, plus que partout ailleurs, « le contrôleur de gestion doit confronter ses idées au terrain, et c'est à ce prix seulement qu'il pourra engager son entreprise dans une démarche de progrès ».

---

<sup>5</sup> *Echanges*, p 49, N° 239

Le contrôleur de gestion peut avoir un réel rôle de locomotive. En plus des responsabilités classiques d'un contrôleur de gestion, dans la PME il doit être plus présent sur le terrain, afin d'inculquer, et de montrer de manière pratique aux opérationnels l'esprit de gestion managérial, à travers tous les processus de l'entité. Sur le terrain, le contrôleur de gestion pourra communiquer et animer la stratégie de l'entreprise auprès de ses collaborateurs.

Il pourra être l'initiateur et le coordinateur des centres de responsabilité.

Il est coutume dans les PME que le contrôleur soit le directeur financier, vu que la création d'un service de contrôle de gestion est un investissement plutôt onéreux pour une PME qui dispose de ressources souvent limitées.

Ce n'est pas sans conséquences sur l'efficacité du contrôle, puisque le service financier ne pourra pas être jugé par un œil externe.

Cependant, la gêne occasionnée n'est pas importante, puisque la gestion est souvent contrôlée lorsque l'entreprise rencontre des difficultés.

### III-Les outils de contrôle adaptés :

#### **a) Eléments de base :**

Afin d'adapter la comptabilité générale à l'activité de l'entreprise, plusieurs PME procèdent à la production du comptes de produits et de charges (CPC) sur courtes durées, ce qui permet au propriétaire dirigeant d'ordonner de nouveaux objectifs.

Les mentalités ont évoluées cette dernière décennie. Auparavant, la comptabilité ne servait qu'à répondre à l'obligation fiscale et non utilisée comme un outil d'aide à la gestion et donc à la prise de décision.

#### **b) Outils de prévisions :**

Des études sur les PME ont révélées que plus du tiers des PME produisent des budgets, CPC et bilan prévisionnels. Des prévisions basée sur les exercices précédents celui en-cours.

Ainsi lorsque l'entreprise atteint le chiffre d'affaires de l'année précédente, les résultats sont considérés satisfaisants.

Cependant, la budgétisation prévisionnelle est dédiée à la fixation des prix (production, CA, coûts), beaucoup moins aux décisions stratégiques comme les investissements.

Toutefois nous assistons de plus en plus à un retour du marketing, car le dirigeant, malgré des moyens limités, estiment que l'image de marque de l'entreprise est un facteur qui a son importance dans la conquête de nouveaux marchés. Il en résulte l'intégration du marketing dans les budgets prévisionnels.

Les prévisions se font donc à des fins d'ordre opérationnels et non stratégiques ; Les dirigeants estiment souvent qu'à long terme, les prévisions intègrent un pourcentage d'échec élevé, lié à l'incertitude et l'instabilité des marchés ces dernières années, et la mondialisation qui rend la compétition plus féroce.

**c) Outils de suivi :**

Les outils de suivi les plus en vogue de nos jours dans les PME sont sans équivoque : les tableaux de bord.

Le secret de leur succès c'est leur simplicité, leur rapidité pour informer le dirigeant, afin qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives nécessaires.

Cependant, les dirigeants perçoivent le tableau de bord comme des indicateurs de performance financières et non comme un outil d'aide à la gestion.

Ainsi, nous retrouvons généralement le même type d'indicateurs, qui ne dépassent pas une dizaine en règle générale. Ils concernent l'évolution du chiffre d'affaires, marge, trésorerie, stocks, mais aussi le fond de roulement et le coût variable. Ce sont les indicateurs qui intéressent le plus les dirigeants de PME. Ces derniers sont soucieux de l'avenir et de la concurrence qui ne cesse de provenir de partout dans le monde. Ils considèrent donc que la maîtrise du coût est le fer de lance dans la guerre des marchés.

Un indicateur de performance est comparé avec 3 données possibles :

- Soit des chiffres antérieurs;
- Soit des chiffres prévisionnels ;
- Soit comparé à la concurrence

Les PME préfèrent, en règle générale, travailler sur les données antérieures, avec une édition trimestrielle, des fois même mensuelles de ces indicateurs.

Les propriétaires dirigeants préfèrent avoir une lisibilité continue de l'évolution de ces indicateurs, et le guider dans ses décisions opérationnelles et correctives.

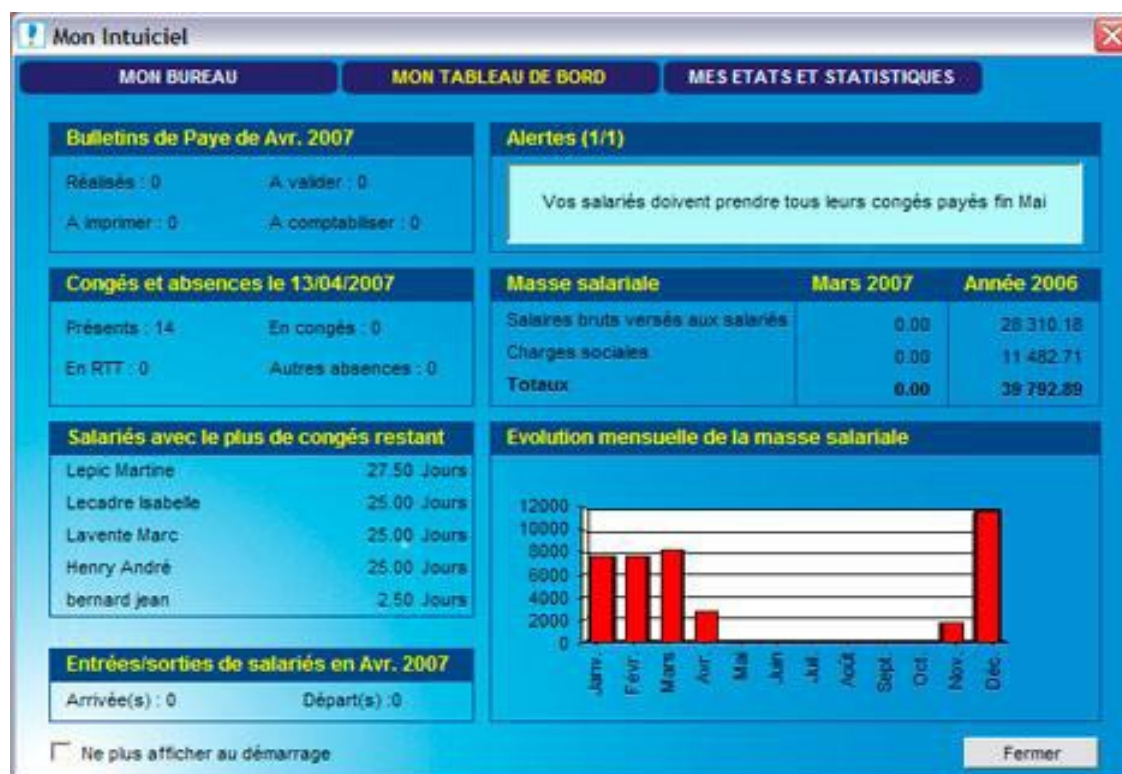
## KPI : performance commerciale et coûts partiels



Ce tableau de bord regroupe à la fois l'évolution du CA des coûts et du résultat, schématisés par un graphique en histogramme à bâtons. Les comparatifs se font sur 2 exercices antérieurs.

Le calcul selon la méthode des coûts partiels permet de ressortir le seuil de rentabilité, et donc le délai de récupération, ce qui permet aux contrôleurs et gestionnaires d'agir en fonction.

## Tableau de bord correspondant à la gestion des ressources humaines



Ce tableau de bord comporte des indicateurs qui permettent de surveiller l'évolution de la masse salariale sur le plan stratégique, c'est-à-dire de voir si la stratégie de l'entreprise en terme d'évolution des effectifs, et coût de la masse salariale sont réalisés, maîtrise du turn over.

Sur le plan opérationnel ces tableaux de bord permettent de gérer les ressources humaines de l'entreprise au quotidien, comme les prévisions de départs en congé, taux d'absentéisme.

### Tableau de bord avec indicateur de gestion de production

Indicateur	Année n-1	Année n			
	Réalisé	Prévu	Ecart	Ecart en VA	Ecart en %
Coût de production (€/t)					
Consommation matière (t/jour)					
Production (t/jour)					
Qualité (indice)					
Taux de panne					
Nb d'accidents					
Absentéisme					

Les indicateurs ci-dessus permettent de contrôler les coûts de production et la productivité. ce tableau peut être utilisé par le contrôleur comme base d'analyse de l'évolution des coûts mais aussi de la productivité par le responsable production qui pourra ainsi maîtriser ses coûts, améliorer la qualité et donc la productivité et respecter ainsi le budget pour être en conformité avec les objectifs fixés.

#### **d) Outils d'analyse :**

Pour les dirigeants de PME, l'analyse des écarts est axée essentiellement sur la dimension coûts, servant généralement à déterminer les prix et les marges.

L'utilisation des outils d'analyse de manière réductrice est la conséquence de la négligence de l'importance de l'analyse de la demande, mais aussi de l'importance du marketing et donc de l'image de marque dans la conquête des marchés.

#### **✓ Comptabilité analytique et calcul de coûts :**

Etant donné la récente adoption des PME de la comptabilité analytique, seulement une quinzaine d'années pour les plus précoces, les dirigeants ont du mal à trouver le système qui transcrira de manière assez précise la réalité en ce qui concerne l'affectation des charges par exemple.

##### **• Comptabilité analytique :**

Il faut dire que l'application du système de comptabilité analytique est hétérogène dans le cas des PME.

Le degré de formalisation du système d'information dépend le plus souvent de la taille de l'entité.

##### **• La méthode calcul de coûts :**

Le calcul de coûts dans les entreprises qui ont un système de comptabilité analytique est fait de manière classique par l'intégration des charges par répartition :

- en charges directes : comme les matières premières et emballages
- en charges indirectes : telles que la main d'œuvre directe

-en autres charges incorporables : répartis en charges indirectes de production et charges indirectes hors production

Charges indirectes de production : amortissement machine, entretien, nettoyage magasin, électricité,...

Charges indirectes hors production : administration, frais financiers, marketing,...

Il a été relevé que beaucoup de PME, surtout les PME structurées de plus de 50 salariés et les PMI préfèrent utiliser la méthode du « direct costing évolué ».

- **Direct costing évolué :**

La méthode consiste à retrancher du prix de vente le coût de la matière première, emballage (coûts variables standards) et d'en dégager une marge brute par produit ou par secteur d'activité par exemple.

Toutes les autres charges sont considérées comme des charges de structure.

Et donc, en retranchant de la marge brute, les charges de structure, on obtient un résultat net.

Cette méthode est appréciée par les dirigeants de PME car elle est simple et permet d'éviter des travaux de répartition fastidieux.

Cette méthode est donc connue pour sa simplicité, mais aussi sa clarté, permettant de distinguer les produits rentables de ceux qui ont une marge trop faible.

Ainsi, logiquement penserez vous, les dirigeants pourraient donc envisager l'élimination des produits ou secteurs trop coûteux, ou à la rigueur les sous traitant.

Cependant, les propriétaires dirigeants de PME, souvent intuitifs et un temps soit peu superstitieux, préfèrent garder des produits même à faible marge, si, bien sûr, il est couvert par un autre produit plus rentable. C'est un choix du cœur, surtout si c'est un produit qui a accompagné la vie de l'entreprise ou très demandé par les clients.

La suppression d'un produit devient une décision marketing.

**Exemple de tableaux de calcul :**

**Raisonnement par produits :**

	Produit PC	Produit PA
<b>CA</b>	<b>1 430 527,00</b>	<b>6 019 080,00</b>
<b>- Charges Variables</b>	<b>1 264 711,20</b>	<b>4 942 548,80</b>
CV de production	933 300,00	4 129 400,00
CV de distribution	331 411,20	813 148,80
<b>= Contribution simple</b>	<b>165 815,80</b>	<b>1 076 531,20</b>
- Charges Fixes Directs	141 881,15	348 118,85
<b>= Contribution évoluée</b>	<b>23 934,65</b>	<b>728 412,35</b>
- Charges Fixes indirects	115 821,35	634 178,65
<b>= Résultat analytique</b>	<b>- 91 886,70</b>	<b>94 233,70</b>

- **Méthodes des coûts complets :**

Pour ce qui est de la méthode des coûts complets, certains pourraient juger cette méthode intéressante puisqu'elle détermine un résultat par produit, dans lequel le prix de vente est une donnée du marché auquel nous devons intégrer les coûts.

Ce qui ne correspond pas à la réalité économique des PME, car le prix de vente dans ce type de structures découle du calcul auquel nous ajoutons une marge.

## **B) Limites du CDG en PME**

### **I-Contraintes techniques :**

#### **a) Difficultés dans la fixation des objectifs :**

Définir les objectifs est l'aptitude à anticiper l'avenir de l'entreprise et de ses environnements différents aspects.

Dans le cas de la PME, les objectifs sont souvent basés sur ceux de l'année précédente lorsque l'environnement est jugé « stable ». En effet, lorsque l'entreprise atteint les résultats de l'exercice précédent, c'est jugé comme un résultat satisfaisant.

Ce regard minimaliste veut qu'en « rythme de croisière », sur 3 exercices l'évolution de l'activité n'évoluera que peu, dans le cas où des changements structurels d'ordre stratégique ne sont pas prévus (travaux d'agrandissement, lancement d'un nouveau produit,...). Dans ce cas les prévisions sont indispensables et d'une importance capitale.

#### **b) Les données chiffrées : danger probable**

Le choix des bons indicateurs de performance est primordial pour un contrôleur.

Dans le cas inverse, il induit en erreur les opérationnels, mais aussi et surtout le contrôleur de gestion dans ses travaux de prévision et d'analyse

De plus, il est plus judicieux de ne pas considérer les données chiffrées comme seul base dans la détermination de la stratégie et des objectifs à fixer.

Des études ont même démontré que le recours aux ratios dans l'évaluation des performances incite à la manipulation des données, en agissant plus ou moins discrètement sur une composante. De plus, l'utilisation d'un indicateur agrégé a tendance à favoriser le court terme, les managers cherchant en priorité l'amélioration ou le maintien du ratio dans des délais courts (dans le plus souvent des cas, un an), quitte à négliger des actions susceptibles de porter leurs fruits dans des délais plus longs.

Enfin, le recours à un critère strictement financier ne suffit souvent pas à évaluer la performance d'un centre. Il ne faut donc pas uniquement fonder son analyse sur les indicateurs financiers ; les managers doivent aussi constater régulièrement sur place l'aspect non financier des unités de l'entreprise (contacts avec les clients...).

## II- Risques liées au contrôle

### **a) Tout contrôler : moins d'actions**

Minimiser les risques liés à l'incertitude par le contrôle permanent est l'un des objectifs du contrôle de gestion.

Mais c'est une arme à double tranchant, car trop de contrôle empêche ou retarde la décision d'action.

Cette obsession de contrôle peut être expliquée par plusieurs raisons comme le rejet des responsabilités, chercher à se rassurer, le désir de supprimer la variable aléatoire ou encore la recherche du pouvoir.

Mais le contrôle est fondé sur un raisonnement logique

Le contrôle entraîne la stabilité ;

La stabilité renforce la prévisibilité ;

La prévisibilité rend les précisions plus exactes.

### **b) Risques liés aux prévisions :**

Le contrôle de gestion se compose d'informations comptables chiffrées, dans une optique de rendre l'entité plus compétitive, plus productive, stratégique dans ses actions. Le problème qui peut entraver le bon fonctionnement du contrôle de gestion est lorsque l'environnement de l'entreprise est en perturbation. Ce type d'environnement peut mettre en danger la pérennité de l'entreprise. Les prévisions classiques seront moins précises, elles essaient de tenir compte des zones d'incertitude. Ces anticipations ne correspondent pas à la réalité lorsque l'environnement est perturbé.

Le « slack organisationnel » est une sorte de réserve de prévention. Il s'agit de fausser légèrement les objectifs prévisionnels, en sous estimant les prévisions de ventes, ou en sur évaluant les coûts.

Du fait d'une concurrence accrue, l'environnement incertain de l'entreprise a rendu cette pratique de plus en plus utilisée par les contrôleurs anticipant ainsi sur les risques liés à l'instabilité de l'environnement. C'est donc une approche par les risques (minimiser les risques) qui définit les objectifs, mais le contrôleur se voit risquer de s'écarter des objectifs de départ et donc de la stratégie sur le long terme.

## III- Impact organisationnel

Plusieurs études ont démontré que les PME qui ont mises en place un système de contrôle de gestion avec conviction et implication des collaborateurs récoltent certains avantages concurrentiels, une croissance de leur part de marché, du taux de croissance et de leur marge.

**a) Diviser pour mieux régner :**

La mise en place du contrôle de gestion implique le découpage par activité de l'organisation.

La décentralisation, est l'un des principaux changements, car il faut que le dirigeant fasse cette concession pour conduire le changement de son entité.

La décentralisation du pouvoir décisionnel au profit des services opérationnels

Améliore le travail de coordination au sein de l'entreprise.

Le découpage par activité contribue à l'implication des différents collaborateurs et à les associer à la réussite de l'entreprise.

Ainsi, la communication interservices est améliorée, grâce à des mécanismes d'échanges, de coordination des ressources, des données et des compétences.

L'organisation d'une entreprise par activité est l'organisation la plus courante

In fine, le CDG et le découpage par activité, diminuent les niveaux hiérarchiques, les différentes unités sont plus autonomes .La relation verticale devient directe.

**b) Méfiance à l'égard du contrôle :**

Le personnel de l'entreprise peut avoir tendance à se méfier de la mise en place d'un système de contrôle de gestion, car le contrôle est aussi un outil de sanction.

Cependant, le contrôle participatif d'à priori permet au personnel de l'entreprise de participer à l'élaboration des objectifs.

L'un des avantages de l'organisation par activité, et donc du découpage par centres de responsabilité, est la description des fonctions et missions de tous les collaborateurs.

La mesure des résultats et les analyses des écarts entre prévisions et réalisations est un aboutissement logique. Le contrôle de gestion est perçu comme une incitation à mieux comprendre les résultats. S'ils sont bons, le personnel sera revalorisé dans son travail et donc dans sa création de valeur.

Le contrôle de gestion jouit parfois d'une image négative. , il négligerait l'aspect humain de l'entreprise. Une sanction est le jugement d'un résultat, qu'il s'agisse d'un échec ou d'un succès. La sanction ne consiste pas forcément à dévaloriser ou à démotiver le personnel. Les critères de jugement doivent être connus, négociés, et acceptés par les parties concernées. La meilleure sanction positive que peut envisager l'entreprise est l'intéressement des salariés. Ainsi, ils bénéficieront directement de leur contribution de la valeur créée. En revanche, tout manquement aux objectifs fixés au préalable peut entraîner une sanction négative : moins de responsabilités, rétrogradation dans la hiérarchie...

Le contrôle de gestion est un moyen efficace de renforcer le sentiment d'appartenance. Grâce à la définition des procédures, le personnel de l'entreprise a l'occasion de définir ses propres objectifs.

Cependant, le management peut se servir de ce prétexte pour tenter d'augmenter leur productivité et améliorer ainsi les résultats obtenus. Il est donc impératif que la direction n'abuse pas de ce système, afin qu'il soit efficace et reste crédible aux yeux des collaborateurs.

### **C) Progiciel de gestion intégrée : avantages et limites**

L'utilisation d'un progiciel de gestion intégré permet une centralisation des données. Plusieurs modules rassemblant les différents services de l'entreprise permettent ainsi un regroupement de la totalité des informations des données de l'entreprise. Cette centralisation des données permet une cohérence totale entre les différents services qui composent l'entreprise. Au final, les données qui serviront pour le contrôle de gestion seront bien plus fiables. C'est cette base qui servira pour toutes décisions stratégiques. Concernant la transversalité de l'entreprise, le logiciel de gestion intégrée (ou ERP) apporte des analyses homogènes des procédures claires déjà définies lors de la mise en place d'un ERP dans une entreprise.

L'ERP offre un traitement des données instantanément, ce qui permet des vérifications intermédiaires avant clôture, d'être réactif suffisamment tôt en cas d'erreur à la base ou dans un processus... La transmission des données à la totalité des services d'une entreprise accroît la productivité à tous les niveaux. Les informations n'ont pas besoin de circuler à travers un Intranet, ou autre intermédiaire.

Pour un contrôleur de gestion, les phases calculatoires de contrôle peuvent représenter un gain considérable. En effet, un progiciel standardisé a la capacité de calculer des coûts de production, de revient... Le contrôleur de gestion peut ainsi se consacrer davantage à mener des actions correctrices en cas d'erreurs ou d'écarts, à approfondir ses analyses (L'ERP est un outil de calcul, l'analyse reste le travail du contrôleur de gestion)

Face aux différents avantages que peut apporter un ERP dans une PME, des inconvénients importants sont à prendre en compte également.

D'abord, l'ERP est un outil lourd. Son installation nécessite plusieurs mois, et fait appel à de nombreuses ressources, aussi bien internes qu'externes (ex. : consultant technique). D'autre part, tout paramétrage d'un module représente un coût. Ce coût est fonction de la complexité de la personnalisation de l'ERP. Il est aussi difficile de déterminer jusqu'à quel niveau de détail il faut pousser la modélisation.

Souvent, les exceptions sont omises lors de la définition des processus. Les aléas ne sont plus pris en compte. L'ERP est un outil informatique, il ne peut donc ne pas tenir compte des informations non quantifiables parfois déterminantes. Dans une grande partie des PME, ce ne sont pas les modules qui s'adaptent à l'entreprise, mais les entreprises qui s'adaptent aux modules du progiciel standardisé.

Ensuite, un ERP permet la centralisation de données. La procédure de vérification des données se complexifie, dans la mesure où un contrôleur de gestion n'a d'autre choix que de considérer les données telles quelles. Si une erreur est commise à la base, elle se répercutera sur tous les modules qui analyseront la donnée erronée. La définition des processus lors de pré installation du progiciel doit donc être la plus exacte possible.

Enfin, il faut que l'ensemble de l'entreprise accepte de changer sa méthode de travail. La mise en place d'un ERP est parfois considérée d'une dévalorisation du travail par certains salariés. Aussi, d'autres salariés refuseront le changement de méthodes de travail (manque de motivation pour suivre une formation, refus du changement des habitudes...)

L'introduction d'un ERP doit normalement apporter un réel avantage à l'entreprise. Pour un contrôleur de gestion, malgré les aspects défavorables qu'il comporte, un ERP reste un outil informatique dont l'utilité n'est pas à remettre en cause. En intégrant les différents services de l'entreprise sur une base unique et commune, l'ERP donne une information détaillée et cohérente qui facilite la collecte d'information, ainsi que les phases de calcul du contrôleur de gestion. L'implantation d'un ERP, sans considérer son coût et sa durée, peut avoir un impact sur l'organisation des processus, les habitudes de travail, et même la culture d'entreprise. C'est à l'entreprise d'évaluer si le personnel sera assez flexible pour tolérer un tel changement.

## CONCLUSION :

L'utilisation du contrôle de gestion dans les règles de l'art avec implication et application, peut être un facteur de réussite et de développement d'une PME ayant une taille et une structure qui nécessite sa mise en place.

En effet, pour les entreprises de moins de 10 salariés, les dirigeants parviennent à maîtriser leur entité dans l'ensemble grâce à des outils personnalisés . Il faut dire que la structure de ces entreprises est simple, les chaînes de décision rapides et les problèmes moins complexes.

Cependant lorsque par exemple, cette même entreprise croît , avec un besoin en effectif qui s'approche des 50 , un chiffre d'affaires en forte croissance, le système de gestion devient indispensable. En effet les problèmes deviennent plus complexes , il y a une nécessité de décentralisation du pouvoir décisionnel, mais aussi d'avoir des outils de contrôle des coûts, de mesure de la productivité, de la rentabilité et de la performance commerciale.

Le CDG tend à renforcer sa présence même dans les petites PME et ce grâce aux systèmes d'information qui deviennent aujourd'hui suffisants, les entreprises sont donc mieux équipées et mieux organisées., mais aussi l'utilisation des progiciel de gestion intégrée devient de plus en plus accessible financièrement.

Les PME ont donc intérêt à adopter le contrôle de gestion, qu'elles soient existantes ou nouvellement créées, sa mise en place est nécessaire , toutefois il faut prendre en considération les spécificités de chaque entreprise, c'est donc un traitement au cas par cas, une réponse toute faite n'existe pas encore.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

**Contrôle de gestion et gestion budgétaire** – Charles Horngren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster.

**Le tableau de bord prospectif** – KAPLAN & NORTON

**Le rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi, cas de l'Afrique.** - ABDELALI .El.Alami.

**Profils de dirigeants et données comptables de gestion en p.m.e** - CHAPELLIER Philippe.

**La PME : Une gestion spécifique ?** – Michel Machesney

## **WEBOGRAPHIE :**

**Les PME-PMI marocaines face au défi de la mise à niveau :**  
[http://www.financesmediterranee.com/pdf/pays/Maroc\\_PME\\_PMI\\_18\\_08\\_04.pdf](http://www.financesmediterranee.com/pdf/pays/Maroc_PME_PMI_18_08_04.pdf)

**Guide de mise en place de tableau de bord** -<http://www.gestion-previsionnelle.com/guide.pdf>

**L'introduction du CDG en PME : Etude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une PME en forte croissance** -<http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p20.pdf>

**Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des PME :**  
[http://www.afc-cca.com/archives/docs\\_congres/congres2006/ressources/4.pdf](http://www.afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2006/ressources/4.pdf)

**Méthodes et outils du contrôle de gestion dans la PME :**  
<http://www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/042148.pdf>

**Contrôle de gestion : un « flic » redouté dans l'entreprise**  
<http://www.babfinance.net/baf-of-finance/contrôle-de-gestion/contrôleur-de-gestion-un-flic-redoute-dans-l-entre-3.html>

**Dossier : Technologies de l'information , quel apport pour la PME : revue « Conjoncture »**  
<http://www.cfcim.org/la-cfcim/publications/archives-dossiers.html>

**Dossier : PME, la nécessaire compétitivité : revue « Conjoncture »**  
<http://www.cfcim.org/la-cfcim/publications/archives-dossiers.html>

**La PME n'évolue pas aussi vite qu'elle le devrait : Journal « La Nouvelle Tribune »**  
<http://www.lanouvelletribune.com/La-PME-n-evolue-pas-aussi-vite-qu.html>  
**Moussanada, un nouvel instrument au service des entrepreneurs : « La Nouvelle Tribune »**  
<http://www.lanouvelletribune.com/La-PME-n-evolue-pas-aussi-vite-qu.html>