

Les finalités et processus du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un « ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise ». Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut le cas échéant, inciter les dirigeants à déclencher des mesures correctives appropriées.

En effet, Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation

I. Les finalités du contrôle de gestion

A- Le contrôle de gestion doit orchestrer la décentralisation

1- Avantages et inconvénients de la décentralisation

Réactivité : Temps de prise de décision plus faible dans une organisation décentralisée.

Motivation : Les agents de l'entreprise se rapprochent de leur marché.

Décharge de la direction générale d'un certain nombre de décisions

Difficulté de coordination des différents centres de responsabilités

Redondances de fonction

| Avantages | Inconvénients |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Décharge la D.G des problèmes de gestion courante au profit de la réflexion stratégique➤ Rapproche les décideurs des clients.➤ Améliore la rapidité de réaction de l'organisation en réduisant le circuit décisionnel;➤ Accroît la motivation des acteurs en leur accordant une plus grande autonomie de décision;➤ Contribue à l'amélioration de la qualification des gestionnaires. | <ul style="list-style-type: none">➤ Elle peut conduire à des prises de décision locales non optimales au niveau général;➤ Elle augmente la consommation des ressources à cause de la redondance de certaines activités;➤ Elle augmente le besoin de coordination. |

2-Le contrôle de gestion est un mode de coordination d'une organisation décentralisée

Cette décentralisation va consister :

- à définir des objectifs clairs,
- à informer la direction générale de l'efficacité du processus,
- à définir les différents niveaux de délégation.

B- Le contrôle de gestion doit fournir des informations

1- Informations descendantes

Il appartient au contrôleur de gestion de définir, de traiter les flux d'informations de l'entreprise.

En outre, la direction générale doit diffuser au niveau inférieur les informations sur l'environnement économique et sur les options stratégiques retenues.

Le contrôleur de gestion va exprimer ces informations de manière claire à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise et doit décliner cette stratégie.

2- Informations ascendantes

Ce sont des informations qui concernent l'évaluation de la performance des unités décentralisées.

Le contrôleur de gestion doit définir ces indicateurs de performance ainsi que les modalités de calcul des critères de performance.

C'est au contrôleur de gestion d'organiser les procédures de circulation de l'information qui permettent les modalités de calcul des critères de performance.

3- Informations transversales

Ce sont les informations qui relient les différentes fonctions du processus de production.

C- Le contrôle de gestion est un système de surveillance

Le contrôle de gestion permet de vérifier l'utilisation de la délégation d'autorité.

Le contrôle de gestion doit permettre :

- . D'analyser les causes des écarts entre les résultats et les objectifs,
- . D'identifier les responsabilités réelles lorsqu'un centre n'a pas atteint ses objectifs.

II. Le processus de contrôle de gestion

A- Détermination des objectifs

C'est l'étape réalisée par la direction générale. Le contrôleur de gestion est peu concerné par cette phase.

B- Phase de prévision

Cette phase consiste à déterminer la stratégie de l'organisation à moyen long terme.

C- Phase d'exécution

Cette phase se déroule à l'échelon des agents de l'organisation.

Ces derniers mettent en œuvre les moyens qui leur sont alloués pour atteindre les objectifs fixés par la direction générale.

D- Phase d'évaluation

Cette phase consiste à confronter des résultats obtenus avec les objectifs de la direction générale. L'objectif est d'apprécier la performance de l'entité.

E- Phase d'apprentissage

Grâce à l'analyse des écarts, c'est une phase qui permet de faire progresser l'organisation et qui peut faire apparaître des facteurs de compétitivité de l'entreprise.

| Etapes | Actions | Objet |
|----------------------|---|--|
| Planification | Objectif à moyen long terme Plans pluri annuels | Rentabilité Croissance Indépendance Gestion d'investissement, ressources humaines, politique financière |
| Budgétisation | Objectifs à court et très court terme Budgets annuels | Organisation des centres de responsabilités Circulation de l'information |
| Action | Exécution | Acheter, produire, vendre |
| Analyse | Mesure des résultats Interprétation Décisions correctives | Contrôle de gestion |