



Ecole Supérieure de Technologie Casablanca
المدرسة العليا للتكنولوجيا الدار البيضاء
Université Hassan II de Casablanca
جامعة الحسن الثاني بدار البيضاء

1

DÉPARTEMENT: TECHNIQUES DE MANAGEMENT

CLASSE: FINANCE- COMPTABILITÉ (S4)

COURS: CONTRÔLE DE GESTION

THÈME: LE CONTRÔLE DE GESTION

CONTRÔLE DE GESTION

2

INTRODUCTION GENERALE

Le contrôle: vérification ou maîtrise?

3

- Contrôle entraîne deux ambiguïtés:
 - ✦ le contrôle/Vérification-----> sanction
 - ✦ le contrôle/maîtrise----->pilotage

Origines de la fonction contrôle de gestion

4

- Plusieurs approches sont possibles:
 - approche historique du développement des fonctions dans l'entreprise
 - approche systémique
 - approche décentralisatrice

Approche historique du développement des fonctions dans l'entreprise

5

- Limites d'un système explicatif du passé basé essentiellement sur la comptabilité analytique et l'analyse financière
- Volonté de vouloir prévoir et simuler l'avenir de l'entreprise
- Passage des coûts historiques aux coûts prévisionnels

Approche historique du développement des fonctions dans l'entreprise

6

- Démarche planificatrice-->fixer des objectifs
- objectifs volontaires fonction des possibilités de l'environnement et des contraintes de l'entreprise

Approche historique du développement des fonctions dans l'entreprise

7

- Le contrôle de gestion est liée à la réflexion prévisionnelle
- la fonction est relativement récente càd management control
- la fonction est une résultante de son ancêtre comptable

Approche systémique du contrôle de gestion

8

- Apparition au début des années 1950
- Entreprise système fermé----> Entreprise système ouvert-----> interaction avec l'environnement
- Régulation de l'entreprise----> Sa survie

Régulation de l'entreprise pour qu'elle survive

9

- Régulation interne
- Régulation externe

Régulation interne

10

- Maîtrise des problèmes organisationnels et de gestion

Régulation externe

11

- Maîtrise de l'adaptation à l'environnement

Régulation????

12

- Créer un système d'information et d'alerte
- Permettre aux dirigeants d'agir
- Quel est le rôle de la fonction contrôle de gestion?

Approche systémique: quel rôle pour le contrôle de gestion?

13

- <<<<<La fonction CONTRÔLE DE GESTION a la responsabilité de concevoir et de faire vivre ce système d'information et d'alerte>>>>>.

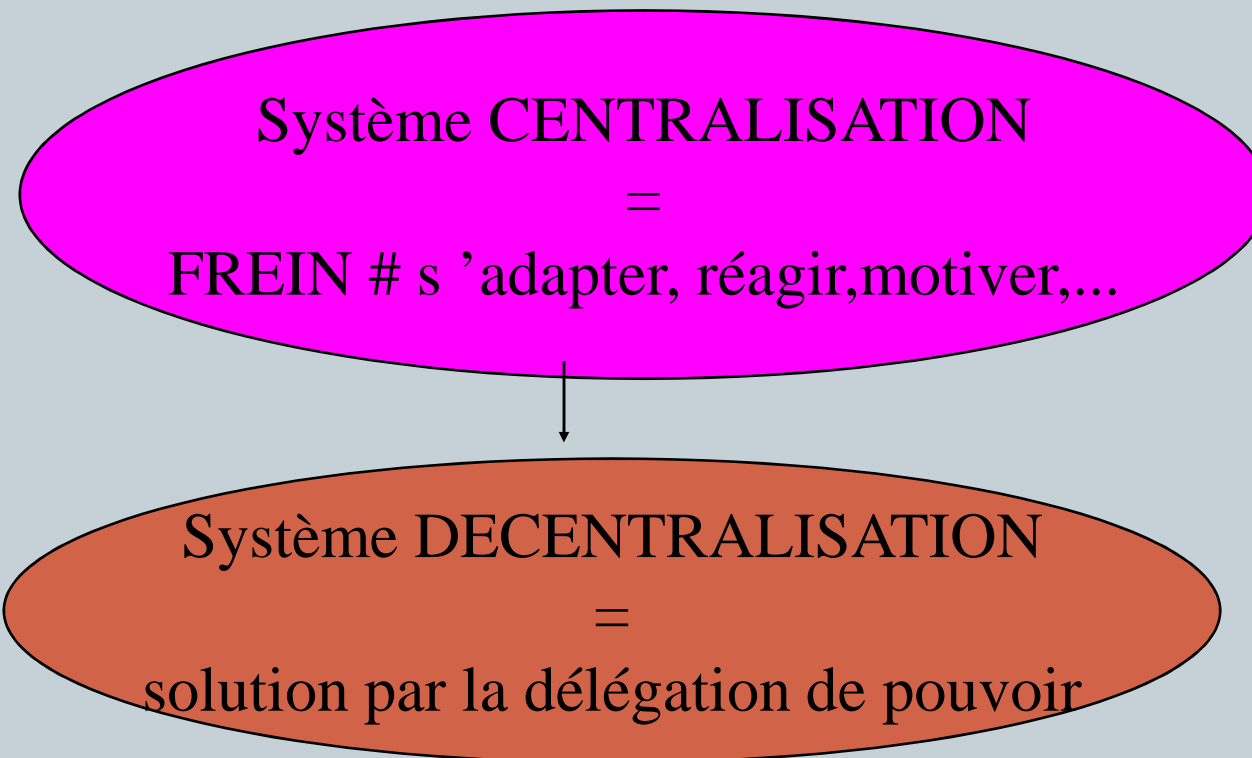
Approche décentralisatrice du contrôle de gestion

14

- SYSTEME CENTRALISE =FREIN CAR:
- Incertitudes liées à l'environnement
- Exigences des clients
- Sophistication des produits
- Complexité des systèmes de production
- Nouveaux FCS (qualité, service, délai,...)
- diversité des motivations de l'homme au travail

Approche décentralisatrice du contrôle de gestion

15



EFFICACITE DE LA DECENTRALISATION

16

- Nécessité d'un système d'information permettant aux délégués et délégataires de prendre les bonnes décisions
- D'où le contrôle de gestion pour une gestion efficace du processus de délégation

Définition du contrôle de gestion

17

- Trois facettes du contrôle de gestion
 - ✦ Aider à la gestion prévisionnelle et planificatrice
 - ✦ Aider à la maîtrise des régulations de l'entreprise
 - ✦ Accompagner efficacement le processus de décentralisation

CONTRÔLE DE GESTION

18

LE CONTRÔLE DE GESTION EST LE PROCESSUS
PAR LEQUEL ON S'ASSURE QUE LES
RESSOURCES SONT OBTENUES ET UTILISEES
DE MANIÈRE EFFICACE ET EFFICIENTE POUR
ATTEINDRE LES OBJECTIFS ESSENTIELS DE
L'ORGANISATION

Le contrôle de gestion

19

<<CONTRÔLE DE GESTION>>

*****Maîtrise de la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs**

*****Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.**

Conséquences de cette définition?

20

- Moyens humains, matériels et financiers
- Nature de l'organisation----->objectifs #
- Fixation des objectifs----->stratégie élaborée
- Outils de mesure des objectifs et utilisation des moyens

MISSIONS DU CONTRÔLE DE GESTION

21

- 1- Conseil et aide à la décision de la DG
- 2- Conseil et aide à la décision des opérationnels
- 3- Incitation des opérationnels à penser au futur
- 4- Aide à l'évaluation de la performance individuelle
- 5- Supervision technique du fonctionnement des outils

MISSIONS DU CONTRÔLE DE GESTION

22

- 6- Amélioration de la fiabilité des données
- 7- Analyse des coûts et des résultats
- 8- Diagnostic des besoins, création d 'outils

NOUVEAUX ENJEUX DU CONTRÔLE DE GESTION

23

- **Les aspects organisationnels et comportementaux du contrôle de gestion: comportements, contrôle par les résultats**
- **Le contrôle de gestion des services, secteur public et organisations non marchandes,... : complexité et spécificités de ces organisations**
- **La place de l'information dans le contrôle de gestion: information- décision et contrôle**

UTILITE DU CONTRÔLE DE GESTION

24

- **Gérer, c'est décider, mais c'est aussi contrôler les résultats obtenus**
- **La taille de l'entreprise impose de structurer le contrôle en une fonction support clé**
- **Avec adaptation aux spécificités de l'activité et aux contraintes de l'environnement**

Le contrôle de gestion, pourquoi?

25

Le contrôle de gestion, outil de pilotage

1. Optique de pilotage et de régulation
2. Procédures pour utiliser au mieux les ressources pour atteindre les objectifs
3. Contrôle **cybernétique** avec des dispositifs de régulation
4. Procédure de rétroaction ou feed-back càd correcteur

Le contrôle de gestion, pourquoi?

26

La résolution d'un problème d'agence

1. Organiser la relation entre un principal et son agent ou fondé de pouvoir
2. Taille grande, le dirigeant ne peut plus tout décider et tout contrôler
3. Obligation de déléguer certaines responsabilités à l'encadrement: directeur d'usine, chef d'agence,....
4. Nécessité d'un contrôle pour maîtriser les comportements opportunistes: **contrôle coercitif**

Le contrôle de gestion, pourquoi?

27

Adaptation du système de Contrôle

- 1. Pas de système de contrôle universel**
- 2. Dépend des facteurs de contingence: taille, cadre institutionnel, environnement, stratégie, etc**
- 3. Principe: adéquation entre les facteurs de contingence et le système de contrôle**

TYPOLOGIE DE CONTRÔLE DE GESTION MINTZBERG



- 1. BUREAUCRATIES MECANISTES**
- 2. STRUCTURES SIMPLES**
- 3. ORGANISATION ADHOCRATIQUES**
- 4. BUREAUCRATIES PROFESSIONNELLES**
- 5. STRUCTURES DIVISIONNALISEES**

OUTILS DE CONTRÔLE DE GESTION

29

- **COMPTABILITE DE GESTION**
- **GESTION ET CONTRÔLE BUDGETAIRE**
- **TABLEAU DE BORD ET REPORTING**
- **BENCHMARKING**