

Positionnement et modélisation en contrôle de gestion

1. Positionnement du contrôle de gestion	2
1.1 Le contrôle de gestion définition, rôle et place par rapport aux autres domaines	2
11.1 Le contrôle de gestion fondamental et ses processus	2
11.2 Le contrôle de gestion et la décision	2
11.3 Les limites du contrôle de gestion classique	2
1.2 Missions et logicisme du contrôle de gestion.....	3
1.3 Positionnement systémique du contrôle de gestion.....	3
1.4 Rôle du contrôle de gestion dans la communication et l'animation	3
14.1 Mise en œuvre du contrôle de gestion.....	3
14.2 Mise en cohérence des sous-systèmes du contrôle de gestion	4
14.3 Apport des démarches de CG au changement organisationnel	4
14.4 Rôle, perception et métier du contrôleur de gestion.....	5
2. Contrôle de gestion et modélisation	6
2.1 Contrôle de gestion et théorie des organisations	6
21.1 Les évolutions sur l'objet et le champ du contrôle de gestion	6
21.2 Représentations du fonctionnement de l'organisation : fonction, processus, activité, matrice et leur prise en compte dans le CG.....	8

1. Positionnement du contrôle de gestion

système de vérification et de sanction et aide constante à la maîtrise

1.1 Le contrôle de gestion définition, rôle et place par rapport aux autres domaines

11.1 Le contrôle de gestion fondamental et ses processus

111.1 Processus

Le contrôle de gestion est un processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources et efficiente.

111.2 Étapes

- 1- problème
- 2- mise en place d'un diagnostic
- 3- solutions possibles et modélisation
- 4- élimination de solutions irréalistes
- 5- mise en œuvre de la solution
- 6- mise en phase des résultats
- 7- mise en
- 8- place d'actions correctives

111.3 Cycles

1. de planification
2. de mesures
3. de contrôle
4. de modélisations

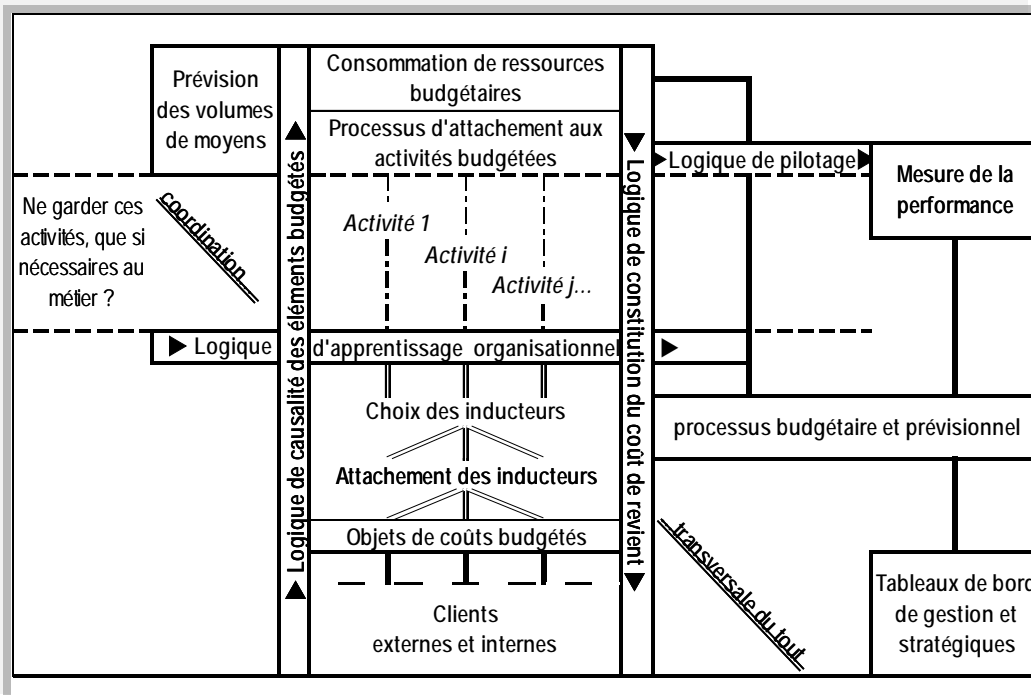
11.2 Le contrôle de gestion et la décision

1. Stratégiques
2. De gestion
3. Opérationnelles

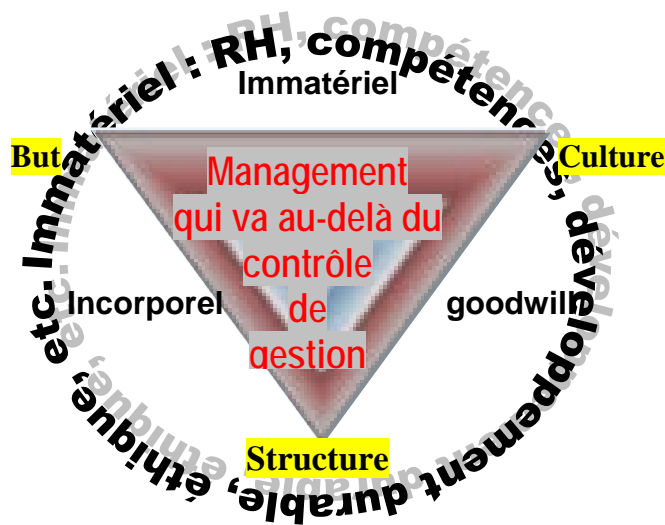
11. 3 Les limites du contrôle de gestion classique

1. rationalité des acteurs
2. un seul groupe d'acteurs, les dirigeants
3. coordination hiérarchique et par le marché → prix de cession interne

1.2 Missions et logicisme du contrôle de gestion



1.3 Positionnement systémique du contrôle de gestion



1.4 Rôle du contrôle de gestion dans la communication et l'animation

14.1 Mise en œuvre du contrôle de gestion

Les performances du contrôle de gestion sont passées :

- PEPE : Efficacité, Performance, Efficience, Pertinence,
- CQFD : Coût, Qualité, Flexibilité, Délais

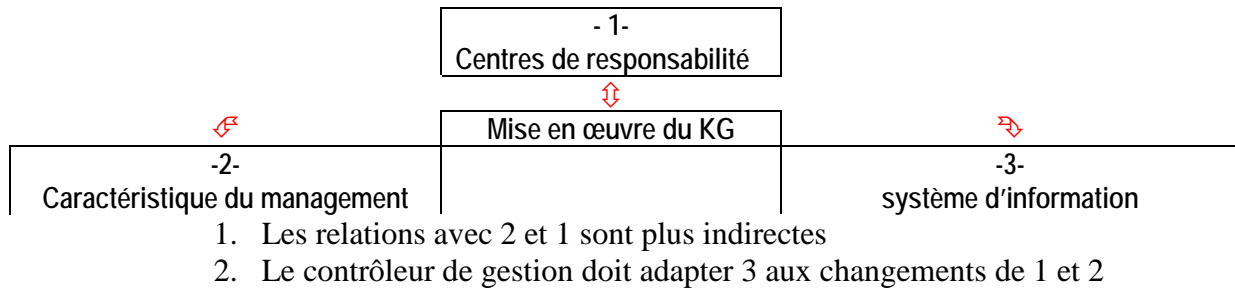
14.2 Mise en cohérence des sous-systèmes du contrôle de gestion

142.1 Cohérence entre les différentes composantes du contrôle de gestion

Les déformations peuvent venir de plusieurs causes :

1. structurelle
2. systémique
3. performance

142.2 Sous-systèmes du contrôle de gestion



14.3 Apport des démarches de CG au changement organisationnel

143.1 Formalisation des aspects psychosociologiques des informations

Dans les changements organisationnels, il existe des aspects cognitifs et des aspects psychosociologiques :

Modification de l'organisation	Aspects	Aspects
Modification des critères de mesure	Psycho	avec
Modification des procédures	Socio	part
Modification du système d'informations	Logique	cognitive

143.3 Contrôle de gestion et mesure des performances

Cela demande une implication personnelle des acteurs

143.4 Apport de la gestion de projet

5 étapes :

1. direction de projet ;
2. rôles et désignation d'un rapporteur par groupe de travail
3. comité de pilotage ;
4. règles de décision
5. calendrier

143.5 Organisation de la fonction CG

La fonction est le résultat d'une convergence entre les fonctionnels du contrôle de gestion et les responsables des centres opérationnels.

1435.1 L'organigramme des services chargés du CG

La structure spécifique au contrôle de gestion fait partie des directions fonctionnelles (ou technostructure). Il existe 2 options :

1. parallèle à la hiérarchie
2. dépend du responsable du centre.

L'organigramme général se fait généralement sur 3 niveaux :

Niveau 1 : direction centrale		
Niveau 2 : division		Niveau 2 : division
Niveau 3 : activité	Niveau 3 : activité	Niveau 3 : activité

143.6 Les attributions de compétences de services du CG

Exclusives	Non exclusives,
Procédure budgétaire, reporting et tableaux de bord, Système d'information de gestion, Conduite d'études de rentabilité et d'analyse	Comptabilité financière Comptabilité de gestion

143.7 Les effectifs des services du CG

14.4 Rôle, perception et métier du contrôleur de gestion

144.1 Rôle, du contrôleur de gestion

- garantit la rationalité de la démarche du contrôle de gestion
- animation de la gestion prévisionnelle et l'analyse des résultats.

144.2 Les perceptions du contrôleur de gestion

144.3 Le métier de contrôleur de gestion

2. Contrôle de gestion et modélisation

2.1 Contrôle de gestion et théorie des organisations

21.1 Les évolutions sur l'objet et le champ du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est confronté aujourd'hui à des défis majeurs :

- son application
- sa remise en cause

211.1 Spécificités du contrôle de gestion des services

2111.1 Les spécificités du contrôle de gestion des services

On trouve de plus en plus d'activités de services dans l'industrie,.

2111.2 Typologie des activités de service : centres de support et de structure

Les centres de support sont des activités fournies par des prestataires de services internes.

Les centres de structure sont des prestations pour lesquelles il n'y a pas d'inducteur de coût.

2111.3 Mutation et évolution du contrôle de gestion industriel

21113.1 Management industriel nouveau

- a) Le toyotisme c'est l'appel par l'aval et la propagation vers l'intérieur du marché.
- b) focalisation sur les flux et sur les demandes au lieu d'être sur les opérations.
 - la demande doit provoquer les flux
 - la demande est incertaine en volume et évolutive en nature
 - réimplantation fonctionnelle des machines en suivant les flux
 - délivrance pour accepter les flux tendus de composants sans défaut, sans rebut
 - la notion de Niveau de Qualité Acceptable par tirage d'échantillons est abandonnée
 - repérage instantané des défauts par autocontrôle des opérateurs
 - les efforts seront portés sur la construction de la qualité future des produits en les simplifiant
 - un système de Total Productive Maintenance identifie les causes des pannes et les traite rapidement,.

21113.2 Interfaces juste-à-temps, qualité totale et contrôle de gestion

a) Il y a des orientations contradictoires du contrôle de gestion :

- 1) élaborer les budgets
- 2) construire plusieurs budgets flexibles

b) Des centres de responsabilité à la transversalité.

- c) La vision à court terme des responsables
- d) Le calcul des coûts
- e) Le recentrage sur le métier
- f) Le contrôle de gestion doit animer une construction proactive de la performance
- g) la stratégie est faite par la base

activités

On trouve de plus en plus d'activités de services dans l'industrie, ce sont les activités de support et de structure qui sont peu standardisables et programmables.

Les centres de support ont des activités fournies par des prestataires de services internes.

Les centres de structure sont des prestations diffuses pour lesquelles il n'y a pas d'inducteur de coût ou d'unité d'œuvre précis. Il n'est doté que d'un budget global.

211.2 Mutation du contrôle de gestion

2112.1 Jusqu'aux années 1980

- Le modèle dominant *push*.
- Le toyotisme *pull* → focalisation sur les flux et sur les demandes au lieu d'être sur les opérations. ceci a plusieurs significations.

2112.2 Depuis, Juste-à-temps et qualité totale

Orientations contradictoires du contrôle de gestion :

- centres de responsabilité à la transversalité ;
- vision à court terme des responsables
- calcul des coûts sur la durée de vie des produits ;
- recentrage sur le métier et fournisseurs partenaires ;
- doit animer une construction proactive de la performance ;
- stratégie est faite rapidement par les remontées de la base.

211.3 Le contrôle de gestion prospectif

211.4 Métamorphose du contrôle de gestion¹

211.5 Typologie des postes de contrôleurs de gestion en fonction de ses missions²

Missions	Contrôleur de gestion	
	technicien	conseiller
Définition du système de gestion et contrôle du respect des procédures	X	X
Adaptation des outils de gestion aux besoins des opérationnels	X	X
Traitement des données budgétaires	X	X
Conseil opérationnel		X
Conseil stratégique		X

21. 2 Représentations du fonctionnement de l'organisation : fonction, processus, activité, matrice et leur prise en compte dans le CG

Maîtrise de la gestion et coordination des actions

- Les centres de responsabilité
- La planification

212.1 Allocation des objectifs, des moyens et convergence des buts

Il faut une compatibilité très grande des objectifs des centres de responsabilité avec ceux de l'organisation

212.2 Délégation et contrôle

la délégation permet de :

- situer les prises de décision
- raccourcir les circuits de décision
- motiver

212.3 Problématique générale du contrôle de gestion

2123.1 Pourquoi les organisations contrôlent-elles ?

Tout responsable doit déléguer un maximum pour être le plus disponibles possible

2123.2 Les différents types de contrôles

Tout dépend du caractère plus ou moins prévisible et programmable de la tâche. Il existe 4 situations de contrôle :

<u>mécanismes de contrôle</u>	<u>contenu de la tâche</u>	
	Programmable	non programmable

¹ A. Godener et M. Fornero, *Expansion Management Revue*, décembre 2005

² Adapté de Fomerino, Deglaine et Godener

Résultat	prévisible	standardisation des tâches -1- exécution !	standardisation des résultats -3-
	non prévisible	règles et procédures -2- moyens !	Socialisation -4-

En passant du type 1 à 4 en voulant dégager des individus de l'exécution pure on limite les formes de contrôles directs.

2123.3 Typologie des organisations

-1- par le marché	=> contrôle par les résultats
-2- par la bureaucratie	=> contrôle par les règles et procédures
-3- par le clan	=> contrôle par la régulation sociale

212.3 Contrôle de gestion, support privilégié du contrôle

Il permet de mesurer les résultats et de s'assurer que les objectifs sont atteints.

212.4 L'organisation du système de contrôle de gestion

2124.1 La structure de gestion

Elle est constituée d'un ensemble de centres de responsabilités à qui :

- on définit une ou plusieurs missions spécifiques avec des objectifs correspondants
- on alloue des moyens permettant de réaliser des objectifs
- on délègue des responsabilités.

Cela exprime la volonté de décentraliser le pouvoir, et les performances sont mesurées au niveau de ces centres par un critère synthétique de mesure du résultat.

C'est une structure hiérarchique formalisée où un centre peut regrouper plusieurs services. Ces centres de responsabilité peuvent être des centres de coûts, de revenu, de résultat, d'investissement, etc.

2124.2 Les procédures

Elles jouent un rôle de mémoire en cadrant les **décisions** et les **comportements**. Chaque étape porte sur les objectifs et les moyens ainsi que sur les résultats.

- la réflexion sur les objectifs à long terme relève de la planification stratégique. Elle décrit les principaux axes de développement à 5 ou 10 ans.
- Le principal outil de mesure des résultats est la comptabilité de gestion qui se nourrit de la comptabilité financière et donne un langage commun.
- La dynamique du contrôle de gestion