1. LE CONTROLE DE GESTION , ROLE ET PLACE DANS L’ENTREPRISE

Le contrôle de gestion est à la fois une fonction remplie par le contrôleur de gestion et également un processus permettant le pilotage de l’ensemble de l’entreprise. Il se distingue de la fonction financière qui elle garantit le développement économique de l’E par le biais de l’allocation optimale des ressources financières.

Le contrôle de gestion peut être envisagé au plan économique comme un ensemble d’outils permettant d’assurance la pertinence des choix de pilotage ou au plan sociologique, comme un moyen d’assurer la convergence des actions individuelles et des objectifs de l’E.

Le rôle du CG : piloter la stratégie, animer les activités, assurer la diffusion et la pertinence de l’information.

1. LES MISSIONS DU CONTROLE DE GESTION

Les missions du contrôle de gestion évoluent d’une fonction limitée au repérage d’anomalies, vers une fonction d’analyse des écarts et de conseil. Cette évolution est d’autant plus forte que la taille de l’entreprise augmente.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| COOP CG/OPER | 1976 | 1982 | 1986 | 1998> 500 sal | 1998<500 sal |
| Analyse des écarts | 7% | 15% | 12% | 46% | 35% |
| Synthèse & explications | 6% | 11% | 22% | 43% | 30% |
| Propositions d’actions | 7% | 9% | 18% | 50% | 42% |
|  |  |  |  |  |  |

Parallèlement le CG s’adapte aux nouvelles approches de l’entreprise : la théorie des contrats (Friedman 1970 : E simple source de profit pour les actionnaires) fait place à la théorie des parties prenantes (Freeman 1984 : importance de la RSE et d’une bonne gouvernance)

1. LES IMPACTS DES DIFFERENTES ECOLES DE PENSEES

1880-1910 : Le CG est du calcul simple de coût marginal, de point mort, de retour sur investissement

1910-1930 : Le CG est un outil de contrôle simple, Organisation Scientifique du Travail, Loi de Pareto, Diagramme de Gantt, optimisation des stocks…

1950-1990 : Le CG est un opérateur de la stratégie, Maslow et la théorie des besoins, Mc Grégor et la théorie XY, Chandler et la stratégie…

1990-… : Le CG comme inspirateur de la stratégie, les balanced Score Card, la chaine de valeur, la méthode ABC, le lean management…

1. LA CONSTRUCTION DES MODELES DE COUTS

Un modèle se construit pour être une référence en vue d’être reproduit, ce peut être un processus, une démarche raisonnée. Il existe plusieurs modèle en analyse de coûts, qui s’adaptent à une époque, une activité, un tye d’organisation.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Commerce | Artisanat | Industrie | Services |
| Organisation simple | Couts variables | Couts directs | Couts standards | ABC |
| Orgnisation complexe | Couts variables | Couts standards | Centre d’analyse | ABC |
| Mono produit | Couts variables | Couts directs | Couts directs | ABC |
| Multiproduit | Couts variables | Couts standards | Centre d’analyse | UVA |

1. LA PRISE EN COMPTE DES DONNEES ALEATOIRES

Dans toute prévision, il existe une part de hasard qu’on ne peut pas prévoir mais qui peut donner lieu à un calcul de probabilité. Des lois de probabilité seront utilisées pour déterminer un stock de sécurité, calculer des estimations de produits défectueux, établir un système de garantie, contrôler la qualité…

On utilise régulièrement la loi normale, la loi de Poisson pour des variables de faibles valeurs, la loi binomiale pour l’échec ou la réussite…On ne peut utiliser les lois de distribution que s’il existe un historique suffisant.

Pour mesurer les possibilités, on utilise les estimateurs statistiques : Fréquence, Moyenne, Ecart type, Intervalle de confiance.

La taille d’un échantillon pour estimer la Fréquence de distribution est donnée par la formule :

N = t². p . (1 –p)/ e²

T est une constante de la loi normale fonction du seuil de confiance : 1,96 pour un seuil de 95%

P est la proportion des individus remplissant les caractéristiques à estimer. Généralement 50%

E est l’intervalle de confiance (ou marge d’erreur) exprimé en % et rend plus ou moins précis l’estimation.

**Exemple pour l’estimation de la satisfaction client.**

Combien faut il interroger de personnes pour un taux de satisfaction de 75% avec un seuil de confiance de 95% et un intervalle de confiance de 4% ?

1. LA GESTION DES STOCKS

En fonction des capacités de production et des besoins du marché, le chef d’E doit prévoir et budgéter ; il doit aussi être en mesure de satisfaire une demande impromptue et d’avoir prévu des modalités d’organisation et de production qui répondent à ces imprévus. La notion de gestion des stocks commence alors à prendre toute son importance dans la stratégie et la vie de l’E.

Cette gestion sera plus ou moins développée selon la taille de l’entreprise et son activité, mais le stock de matières premières a généralement un rôle de régulation et de protection.

En « avenir certain » on utilise le modèle de Wilson qui est un arbitrage entre le nombre de commandes et le cout de stockage.

La formule est la suivante :

Q = √ 2DCc/Cp

Q : qté à chaque commande

D : consommation annuelle du produit

Cc : cout de la commande

Cp : cout de stockage

**Exemple** : dans une E le besoin annuel d’un produit est de 6000 articles. Le prix unitaire est de 4€ et le coût de commande est de 150€.

Sachant que le cout de stockage est de 20% de la valeur du stock moyen, quels sont la quantité économique de commande et le nombre de commande à faire par an ?

En « avenir incertain », on utilise un modèle probabiliste qui permet de déterminer :

1. La probabilité de rupture du stock

P(x>S) = Cp/ (Cp+Cr)

Cp : perte si le produit n’est pas vendu

Cr : cout de rupture, soit la marge non perçue

1. La probabilité que la demande soit inférieure au stock et on la comparer à la probabilité de rupture

P( t< S-x/∑)

T est la valeur de la probabilité sur une table de loi normale

∑ est l’écart type

1. On détermine le nouveau stock à prévoir

**Exemple**: Le rayon patisserie de Gégé ne vend que les produits du jour, tous les invendus sont perdus. La religieuse vendue 3€ coute 1€. Les ventes suivent une loi normale d’espérance 300 et d’écart type 50.

Combien doit on en fabriquer et quelle est la probabilité d’être en rupture ?

1. LE COUT MARGINAL

Ce coût a été défini par des économistes (dont Walras) en fin de 19ème siecle pour mesurer la maximisation des profits de l’E.

La technique consiste à produire tant que le cout de production de la dernière unité produite reste inférieur au prix de vente. En effet, le coût de production tend à baisser au rythme de l’augmentation de la production, mais avec un niveau maximum au-delà duquel le cout marginal de production augmente à nouveau. Loi des rendements décroissants.

**Exemple** : Une E fabrique et vend des consoles de jeux. Le prix de vente maximum est de 160€ sur le marché et la fonction de demande est : P =-2Q+300. La fonction du cout total est : CT = 0,01 Q^3-0,2Q²+41Q+4647,50.

L’année dernière l’E a décidé de vendre sa production à 140 €, elle a fabriqué 100 consoles mais n’en a vendu que 80.

1. Est-ce normal ?
2. L’E prévoit pour cette année de s’aligner sur le prix du marché, quel sera son profit maximal ?
3. Quel sera la position de l’E face à son seuil de rentabilité ?
4. LE COUT STANDARD

Un cout standard est un cout de production prévisionnel donnant un objectif de cout dans des conditions d’exploitation normales.

Le cout standard est défini à partir d’un critère de prix, d’un critère de quantité et d’un critère d’activité. Le standard sera choisi par l’entreprise en fonction d’objectifs d’optimalité ou de réalisme.

Le cout complet ou méthode des centres d’analyse a été élaboré dans les années 1920 lorsque la production a commencé à se complexifier, avec plusieurs produits fabriqués dans la même usine. L’objectif était d’intégrer à chaque produit fabriqué l’ensemble des couts directs et indirects nécessaires à sa production.

La méthode des couts complets, basée sur des éléments quantitatifs donnés par la comptabilité est également appelée « comptabilité analytique ».

1. L’IMPUTATION RATIONNELLE

Les méthodes classiques d’analyse des coûts se fondent sur l’hypothèse que l’activité est également répartie sur l’année, ce qui est souvent faux en réalité. Il est alors nécessaire de trouver un moyen d’affecter les couts fixes en fonction de l’activité réelle de l’E et non en mensualités.

L’imputation rationnelle intègre un rapport entre l’activité normale et l’activité réelle, afin de neutraliser les effets d’une variation forte de l’activité de l’E.

**Exemple** : Une E a une activité normale de 1000 produits fabriqués par mois pour un cout unitaire variable de 4€. Les charges fixes sont de 70000€ par mois

Comment mesure t on la rentabilité mensuelle de l’E avec la méthode de l’Imputation rationnelle ?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Janvier | Fevrier | Mars | Avril |
| Production | 1200 | 700 | 1000 | 1300 |
| Charges variables en € | 48000 | 28000 | 40000 | 52000 |
| Charges fixes en € | 70000 | 70000 | 70000 | 70000 |

1. LE BUDGET DES VENTES

La mise en place des budgets vise à la fois à orienter l’activité de l’E, à mesurer son efficacité et à servir de guide pour l’action. Les budgets doivent cependant s’adapter aux possibilités de l’E et de son marché. Il y a donc un arbitrage entre les capacités de production et les potentialités de ventes. Ils sont donc établis en concertation.

**Exemple** Dans le cadre du lancement d’un nouveau produit, une E a effectué une étude de marché.Elle récupère les informations suivantes au mois/mois :Les ventes au trimestres seront liées au T-1 avec multiple de 1,2 dans 60% des cas et de 0,8 dans 40% des cas.Les ventes du T1 seront fonction de la situation économique avec une probabilité de 60% de faire 100000€ de ventes et 40% de faire 80000€ de ventes.

Comment prévoir le CA de l’année ?

1. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les KPI (key performance indicators) ou indicateurs clés de succès permettent d’aider la prise de décision et synthétisent les facteurs clés de succès de l’E.

**Exemple** : Quels KPI utiliser dans le e-commerce ?