

Le rôle du contrôle de gestion

Objectifs



Sens et portée de l'étude

“ **Le contrôle de gestion** doit être appréhendé comme un apport à la stratégie, sans occulter ses limites, ses insuffisances par rapport à une démarche stratégique. Il doit vérifier l'adéquation des méthodes et des outils mis en oeuvre, au regard de la stratégie puis des critères de performance globale et de création de valeur retenus. ”

Compétences attendues

 Identifier **le rôle de la fonction contrôle de gestion selon les organisations.**


 Analyser la place du contrôle de gestion dans la mise en oeuvre du **développement durable** et de **la responsabilité sociale de l'entreprise.**

Notions

 **Le contrôle de gestion** : son rôle et sa place dans les organisations en fonction des choix structurels

 **Le contrôleur de gestion**, son travail d'information et de communication dans et pour l'entreprise

Notions

 En lien avec **l'éthique des affaires** : la position éthique des individus et des managers, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable, l'éthique et la déontologie du contrôle de gestion.

1 - Le contrôle de gestion

2 - Le contrôleur de gestion

3 - Contrôle de gestion et éthique des affaires

Le contrôle de gestion

Les Geeks
des Chiffres.

Le contrôle de gestion

Selon [Henri Bouquin](#), le contrôle de gestion c'est **“les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes”**

Le contrôle de gestion

Les 3 fonctions du contrôle de gestion selon [Henri Bouquin](#)

Orienter les actions et
comportements des acteurs

Modéliser les relations entre
ressources et finalités

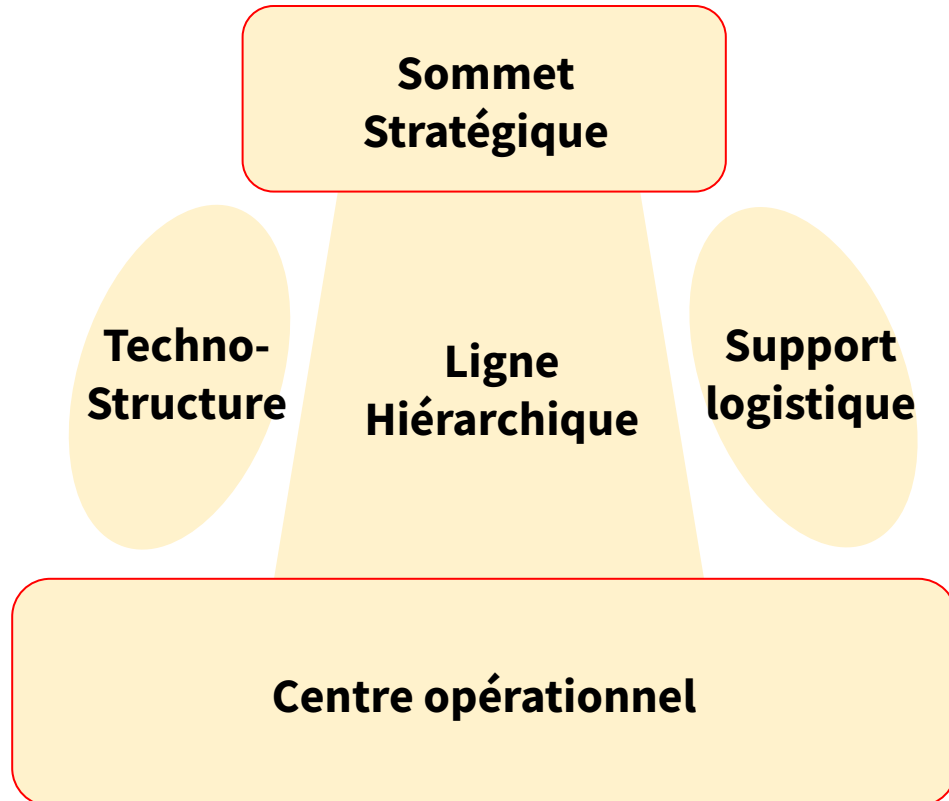


Le contrôle de gestion

Interconnecter la stratégie et
le quotidien

Les 5 parties de base des organisations

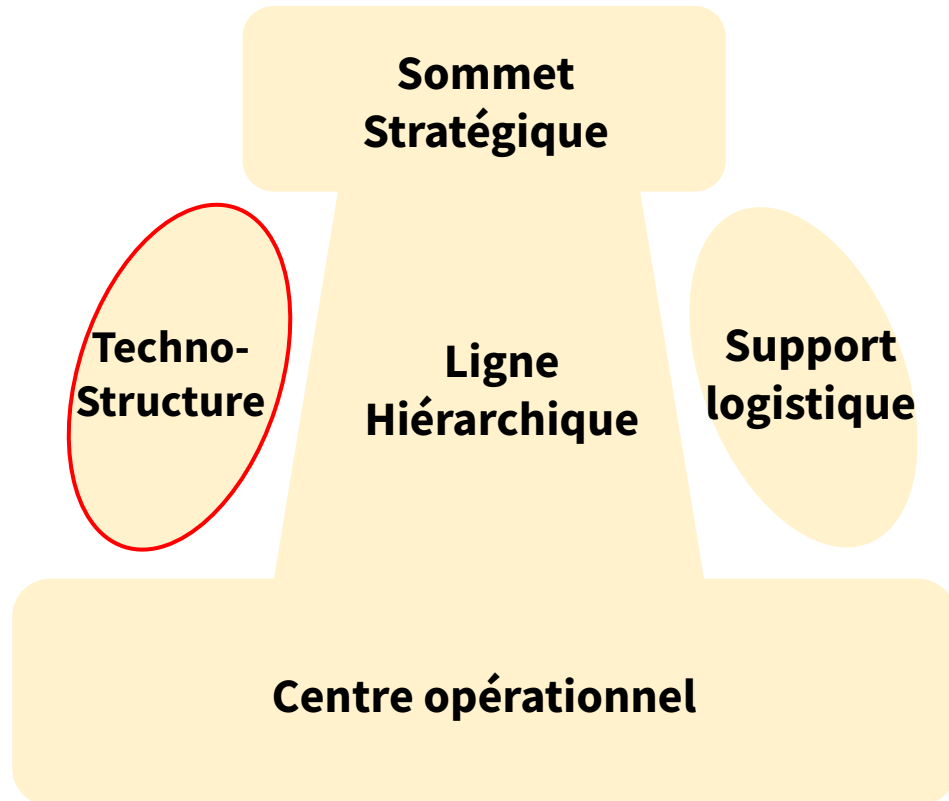
cf. step 2, cours 1 😊



Selon Henri Bouquin, le contrôle de gestion c'est **“les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes.”**

Les 5 parties de base des organisations

cf. step 2, cours 1 😊



La technostucture est composée de l'ensemble des personnes qui dans l'organisation analysent le travail des autres pour en accroître l'efficacité et l'efficience (analystes, chargés de conception et de méthode...).

Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une branche de la finance & gestion d'entreprise.

 Son but est simple :

 aider les dirigeants et les managers à prendre les bonnes décisions.

Le contrôle de gestion

Les principales activités du contrôle de gestion sont :

👉 La planification stratégique [cf. step 3 😊]

👉 La détermination des plans de financement et d'investissement [cf. step 3 😊]

👉 La gestion budgétaire [cf. step 3 😊]

👉 Le suivi des performances [cf. step 4 😊]

👉 Le conseil aux opérationnels et décideurs

A woman with long dark hair, wearing a dark blazer over a light blue shirt, is smiling and holding a silver laptop. She is standing in an office environment with other people blurred in the background. The overall image has a dark, semi-transparent overlay.

Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion

Le contrôle de gestion est une branche de la finance & gestion d'entreprise.

 Son but est simple :

 aider les dirigeants et les managers à prendre les bonnes décisions.

Le contrôleur de gestion

Mais, comment faire pour les aider ?



En leur offrant la meilleure information possible !

Le contrôleur de gestion

Pour cela, le contrôleur de gestion puise la donnée financière et opérationnelle dans **le système d'information** interne de l'entreprise. [cf. step 2, cours 3 😊]

Il utilise également des **données externes** (statistiques nationales, données sectorielles et concurrentielles, sondages).



Et il transforme cette donnée en information compréhensible et pertinente pour son utilisateur.

Le contrôleur de gestion

Concrètement, le contrôleur de gestion établit :

- 👉 Des rapports
- 👉 Des tableaux de bords
- 👉 et des présentations

Utiles aux décideurs.



Le contrôleur de gestion

Ces différents supports présentent des données quantitatives et qualitatives qui permettent de prendre des décisions éclairées. Il s'agit par exemple :

- 👉 Des marges par produits
- 👉 Des résultats par secteurs géographiques
- 👉 ou des ventes par type de clients



Le contrôleur de gestion

🤔 C. Lambert et S. Sponem ont effectué en 2009 une étude qualitative au sein de plusieurs entreprises, afin de mettre en évidence **une typologie de contrôleurs de gestion**. L'objectif étant de « comprendre la place et le rôle du contrôleur de gestion dans l'organisation ». Les douze études de cas réalisées lors de cette étude aboutissent à quatre idéaux-types de fonctions contrôle de gestion :

- 👉 **La fonction contrôle de gestion discrète**
- 👉 **La fonction contrôle de gestion garde-fou**
- 👉 **La fonction contrôle de gestion omnipotente**
- 👉 **La fonction contrôle de gestion partenaire**

Le contrôleur de gestion

De contrôleur de gestion à Manager de la Performance



Source : DFCG

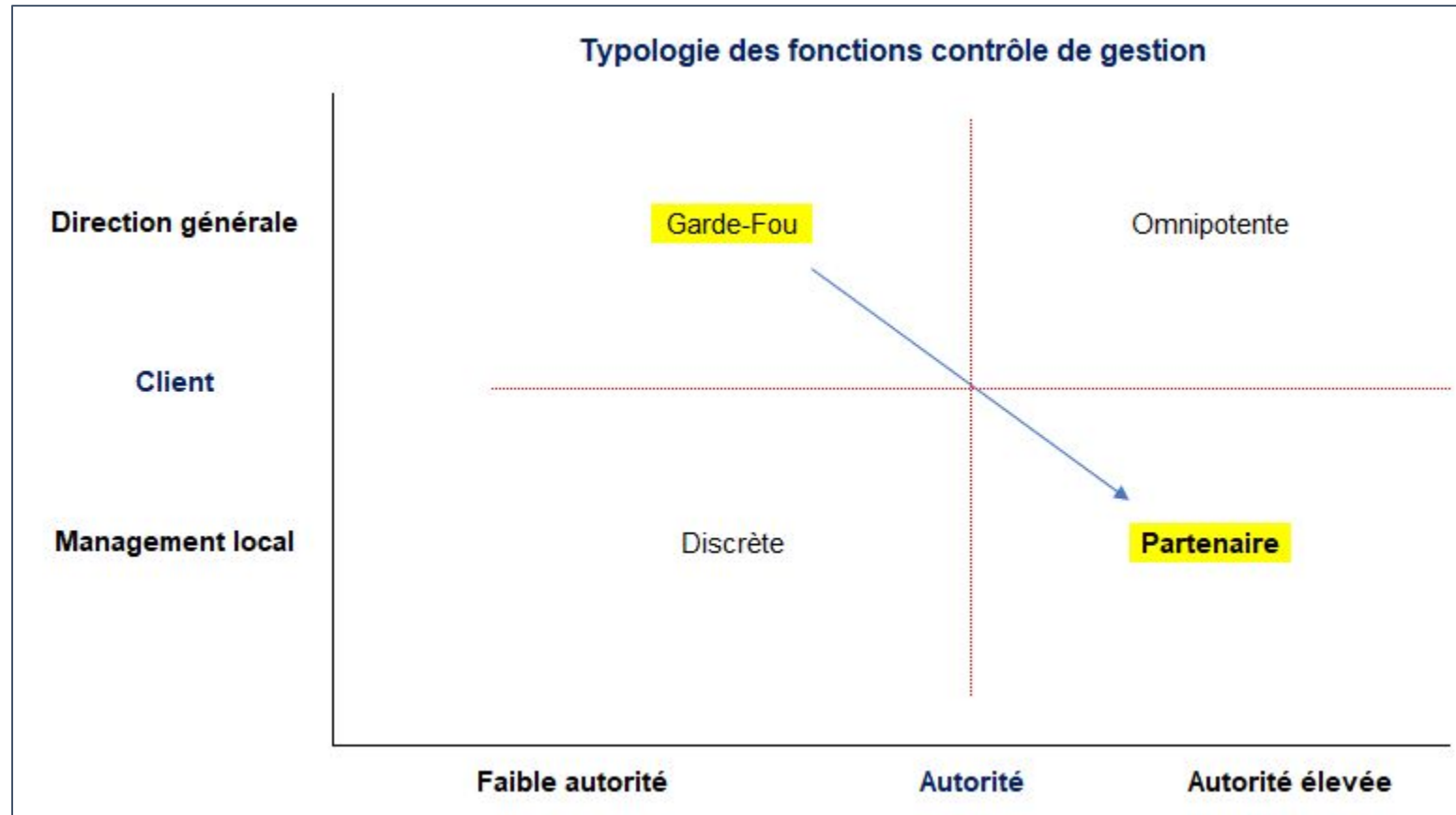
controle2gestion.net

« L'édition 2020 de l'Observatoire International du Manager de la Performance, menée pour la 9eme année dans 33 pays, met en évidence l'évolution croissante du contrôleur de gestion vers un rôle de Manager de la Performance et l'importance de la transformation digitale au sein de la fonction finance. »

 [Mon article à ce sujet](#)

**Les Geeks
des Chiffres.**

Le contrôleur de gestion



Le contrôleur de gestion

Cours Du contrôle de gestion au management de la performance.

Du Contrôle de Gestion au Management de la Performance : Définitions et Exemples

 [Du contrôle de gestion au management de la performance](#) (YouTube)

Le contrôleur de gestion

F. Doche, Président du groupe Contrôle de gestion de la DFCG présente son ressenti par rapport aux nouvelles compétences comportementales (aussi appelées « **soft skills** ») attendues des contrôleurs de gestion : « Le contrôleur de gestion doit devenir **un acteur du changement de son entreprise** [...] Dans un contexte où la production de données s'automatise, on peut avancer que **l'esprit d'initiative, le leadership, la créativité** ou **la capacité à convaincre** sont des qualités dont il devra faire preuve pour aller au-delà de la production des reporting et de l'analyse des écarts » (source : DFCG, « Du contrôleur de gestion au Performance Manager », 2017).

A pair of hands is shown from above, holding four light-colored wooden blocks. The blocks are arranged in a row and spell out the word "MORAL" in black capital letters. The background is a dark, muted green color. The text "Contrôle de gestion et éthique des affaires" is overlaid in white, bold, sans-serif font across the center of the image.

Contrôle de gestion et éthique des affaires

Contrôle de gestion et éthique des affaires


L'éthique des affaires : “Ensemble des valeurs et des règles morales qui s'imposent dans la vie des affaires” ([Le Parisien - Dictionnaire sensagent](#)).

Contrôle de gestion et éthique des affaires

La déontologie

La RSE

**Contrôle de gestion
& éthique des affaires**

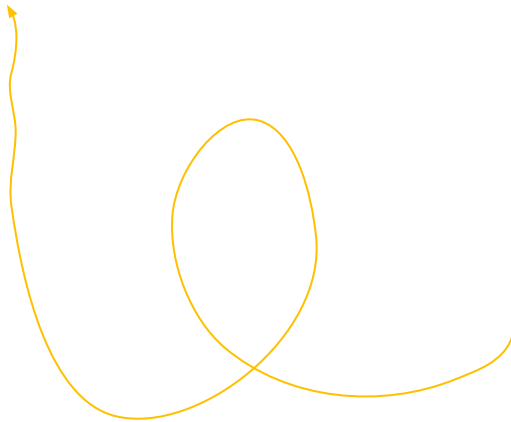


**Le développement
durable**

**Les Geeks
des Chiffres.**

Contrôle de gestion et éthique des affaires

La déontologie



**Contrôle de gestion
& éthique des affaires**

Contrôle de gestion et éthique des affaires

Déontologie : “Ensemble des règles et des devoirs régissant une profession.”

(Source : [Le Robert Dico en ligne](#))

Contrôle de gestion et éthique des affaires

Il n'existe pas de référentiel déontologique spécifique au contrôle de gestion (contrairement à l'expertise comptable par exemple).

Mais selon l'organisation dont il fait partie, et le rôle qu'il joue au sein de celle-ci, le contrôle de gestion peut être soumis à certains référentiels :

👉 Le **COSO I** concernant le contrôle interne [cf. step 3 😊]


👉 Le **COSO II** concernant la gestion des risques [cf. step 3 😊]

👉 L'**IFRS 8** concernant l'information financière

Contrôle de gestion et éthique des affaires

La RSE

**Contrôle de gestion
& éthique des affaires**



Contrôle de gestion et éthique des affaires

“ **La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** également appelée responsabilité sociale des entreprises est définie par la commission européenne comme **l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.** ”

Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à **avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.** ”

Contrôle de gestion et éthique des affaires

“ Les ressources naturelles annuelles sont sous pression puisque leur consommation mondiale a dépassé les 100 milliards de tonnes, l'équilibre entre la satisfaction des besoins sociaux, environnementaux et sociétaux est dans le même temps de plus en plus difficile à trouver pour l'ensemble des acteurs de l'économie. Face à ce constat, les entreprises sont de plus en plus contraintes d'intégrer le prisme de la responsabilité sociétale et environnementale dans leur business model. Obligations légales d'une part avec la NRE ou encore l'ordonnance du 19 juillet 2017 pour établir une déclaration de performance extra-financière annuelle ; obligations actionnariales d'autre part, une partie des investisseurs recherchant de plus en plus de fonds socialement responsables qui semblent mieux résister à la crise sanitaire actuelle que les placements classiques selon une étude investisseur privé [...]

Contrôle de gestion et éthique des affaires

[...] Mais qu'en est-il du point de vue du contrôle de gestion ? En première analyse le constat peut sembler paradoxal : **le contrôle de gestion est de plus en plus sollicité pour produire des données extra-financières néanmoins, ayant été construit dans un contexte où les enjeux environnementaux et sociétaux étaient peu présents, il apparaît comme mal armé pour répondre à ces sollicitations.** Aussi, de nombreuses questions se posent. Comment construire et repenser un contrôle de gestion à même d'intégrer ces enjeux ? Quelle place pour le contrôleur de gestion dans cette quête de performance globale ? L'adaptation et le rôle des outils sont aussi débattus : est-il possible d'intégrer et de piloter les enjeux sociaux liés aux risques psychosociaux au sein des outils du contrôle de gestion ? Quels sont les enjeux liés au déploiement d'un indicateur d'impact social ? **Enfin, est-il possible de définir une méthodologie permettant d'intégrer la RSE aux outils du contrôle de gestion ? ”**

Contrôle de gestion et éthique des affaires

MANAGEMENT

La responsabilité sociale de l'entreprise - Quels rôles pour le DAF et le contrôleur de gestion ?



🤔 A lire : [La responsabilité sociale de l'entreprise - Quels rôles pour le DAF et le contrôleur de gestion ?](#) (ESLSCA)


Contrôle de gestion et éthique des affaires

“ Le DAF et le contrôleur de gestion (CG) sont généralement moteurs dans les domaines suivants : l'évaluation des coûts et de la rentabilité des projets RSE ; l'intégration de ces projets dans les processus de plans et de budgets de l'entreprise ainsi que des indicateurs RSE dans les processus de reporting existants ; la fusion de ces indicateurs dans le tableau de bord global ; l'assistance-conseil des partenaires financiers (auditeurs, banques, analystes...) dans la compréhension des données de la RSE ; l'analyse des performances économiques, sociales et environnementales à long terme de l'entreprise. Cette globalisation du reporting peut être facilitée par des approches dérivées du **tableau de bord prospectif** ([balanced scorecard](#)). ”

 Source : [La responsabilité sociale de l'entreprise - Quels rôles pour le DAF et le contrôleur de gestion ?](#) (ESLSCA)

Contrôle de gestion et éthique des affaires

**Contrôle de gestion
& éthique des affaires**



**Le développement
durable**

Contrôle de gestion et éthique des affaires

1970 : M. **Friedman** : le but de l'entreprise est **la recherche de profit** pour redistribuer ensuite aux actionnaires.

1987 : le **rapport Brundtland** stipule que les sociétés devraient s'orienter vers une croissance soutenable. Naissance du **développement durable**.

1972 : les membres du **Club de Rome** mettent en évidence les limites de la croissance économiques sur l'environnement.

2001 : la **loi NRE** impose aux sociétés cotées en Bourse de communiquer à propos de leur politique RSE, dans leur rapport de gestion annuel.

Contrôle de gestion et éthique des affaires

“ Traduction du terme anglo-saxon « *sustainable development* » qui signifie développement responsable, qui préserve les ressources et respecte l’environnement et les conditions de travail. ”

Contrôle de gestion et éthique des affaires

“ La définition officielle est celle proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l’environnement et le développement qui qualifie de durable « **le développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations du futur à répondre aux leurs** ». ”

Contrôle de gestion et éthique des affaires

“ Il ne couvre pas que la préservation de l’environnement mais comprend aussi **une dimension sociale et une dimension économique.** ”

Contrôle de gestion et éthique des affaires



Développement durable : la nouvelle frontière du contrôle de gestion

Nicolas Antheaume

04/02/2021



L'AUTEUR



Nicolas Antheaume

Professeur en sciences de gestion,
université de Nantes

🧐 **A lire :** [Développement durable : la nouvelle frontière du contrôle de gestion](#) (Vox-Fi, 2021)

**Les Geeks
des Chiffres.**



Le jour de l'exam'

Le jour de l'exam'

⚡ Exemples de questions issues des examens du DSCG

- Après avoir défini le concept de responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE), indiquer en quoi et comment la démarche de RSE peut s'appliquer au groupe VRDV. (📅 July 17 2016)
- Donnez la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise, du développement durable et de l'éthique des affaires. Sous quelles conditions est-il possible d'améliorer dans le même temps les performances économiques, sociales et environnementales, particulièrement dans une structure de petite taille ? Justifiez votre réponse. (📅 July 17 2018)

Le jour de l'exam'

⚡ Exemples de questions issues des examens du DSCG

- Présenter de façon structurée les actions en place et à venir en matière de RSE chez Picture Organic Clothing. (📅 July 17 2019)
- Conclure quant à la qualité de cette politique RSE au regard de la norme ISO 26000. (📅 July 17 2019)



Entraînez vous !

**Les Geeks
des Chiffres.**

Entraînez-vous !



Sans l'aide du cours :

- C'est quoi **le contrôle de gestion** ? 🤔
- Quelles sont les **activités** principales du contrôle de gestion ?
- C'est quoi **l'éthique des affaires** ? 🤔
- Faites le **quiz** correspondant à ce cours



Merci d'avoir suivi ce cours.