

FICHES  
OUTILS

Caroline Selmer  
Martine Vignes-Trabelsi  
Jean-Marc Lagoda

# CONTRÔLE DE GESTION

99  
FICHES  
OPÉRATIONNELLES

● Éditions  
EYROLLES

# CONTRÔLE DE GESTION



Pratique et basé sur l'expérience, cet ouvrage offre, en **99 FICHES**, une vision complète des méthodes et des outils du contrôle de gestion, tels que l'on peut les trouver dans les différentes fonctions d'une entreprise.

- » Appréhender les principes et les caractéristiques du contrôle de gestion
- » Découvrir les outils du contrôle de gestion appliqués aux grandes fonctions de l'entreprise : marketing, achat, industriel, ressources humaines, R&D, transversale...
- » Développer ses qualités comportementales et son efficacité personnelle

Les ouvrages de la collection **FICHES OUTILS** permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

**CAROLINE SLEMER** (Assas, Paris-Dauphine) a exercé près de vingt ans à des postes opérationnels en direction financière. Elle est aujourd'hui consultante et manager au sein du groupe Cegos, experte des domaines finance, gestion et entrepreneuriat. Elle est également auteure de nombreux ouvrages chez Eyrolles et Dunod.

**MARTINE VIGNES-TRABELSI** (NEOMA Business School) est consultante chef de projet à la Cegos. Certifiée Process Com® en 2014, elle a une longue expérience en finance et contrôle de gestion dans différents secteurs. Elle est auteure de plusieurs ouvrages sur ces sujets.

**JEAN-MARC LAGODA** (Reims Management School) a exercé près de vingt ans dans le contrôle de gestion. Il est aujourd'hui consultant et formateur, en particulier à la Cegos. Il est auteur de plusieurs ouvrages, dont *Tableaux de bord et budget avec Excel* (Eyrolles, 2015) et *Réaliser des graphiques avec Excel* (Eyrolles, 2016).

# CONTRÔLE DE GESTION

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019  
ISBN : 978-2-212-56822-6



Caroline Selmer, Martine Vignes-Trabelsi  
et Jean-Marc Lagoda

# CONTRÔLE DE GESTION



# Sommaire

Introduction	11
<b>MODULE 1 LES GRANDS PRINCIPES DU CONTRÔLE DE GESTION</b>	<b>13</b>
» Fiche 1 Définition des missions	15
» Fiche 2 Principe d'exhaustivité	18
» Fiche 3 Principe de responsabilité	21
» Fiche 4 Principe de contrôlabilité	25
» Fiche 5 Principe de gestion par exception	27
<b>MODULE 2 LE MÉTIER DE CONTRÔLEUR DE GESTION</b>	<b>31</b>
» Fiche 6 Constat de la situation actuelle et évolution du métier	33
» Fiche 7 La relation du contrôleur de gestion avec ses clients	37
» Fiche 8 La maîtrise nécessaire du système d'information	40
» Fiche 9 L'accompagnement des plans d'action opérationnels	44
» Fiche 10 Les spécificités et les éléments distinctifs sur lesquels s'appuyer	46
<b>MODULE 3 LE CONTRÔLE DE GESTION CORPORATE</b>	<b>49</b>
» Fiche 11 Contribuer à la réflexion stratégique	51
» Fiche 12 Organiser la mise en œuvre de la stratégie	54

## SOMMAIRE

»»	Fiche 13	Structurer un <i>business plan</i>	58
»»	Fiche 14	Structurer et diffuser le <i>reporting</i>	63
»»	Fiche 15	Mener des études <i>ad hoc (benchmark)</i>	66
»»	Fiche 16	Développer une culture <i>cash</i>	70
»»	Fiche 17	Faire le lien entre le contrôle de gestion et la communication financière	73
»»	Fiche 18	S'intégrer dans un environnement multiculturel	77
»»	Fiche 19	Manuel de procédures et délégation	80
»»	Fiche 20	Animer la filière contrôle de gestion	85
	<b>MODULE 4</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION DE LA FONCTION MARKETING</b>	89
»»	Fiche 21	Choisir selon le cycle de vie du produit	91
»»	Fiche 22	Définir un tarif de vente	94
»»	Fiche 23	Apprécier la rentabilité des produits	98
»»	Fiche 24	Aligner besoin et offre	102
»»	Fiche 25	Les coûts marketing	106
»»	Fiche 26	Les coûts cachés de la diversité de l'offre	110
»»	Fiche 27	Les coûts d'un canal et d'un client	113
»»	Fiche 28	Les coûts de lancement d'un produit	116
»»	Fiche 29	La rentabilité des actions promotionnelles	119
»»	Fiche 30	La rentabilité d'un lancement de produit	122
»»	Fiche 31	Où agir en priorité : mesures de sensibilité	126
»»	Fiche 32	Les indicateurs clés du tableau de bord marketing	131

<b>MODULE 5</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION DE LA FONCTION COMMERCIALE</b>	<b>135</b>
»»	Fiche 33 <u>Le budget des ventes</u>	137
»»	Fiche 34 <u>Le budget des frais commerciaux</u>	141
»»	Fiche 35 <u>Fixer les objectifs de vente des commerciaux</u>	143
»»	Fiche 36 <u>Gérer les conditions de paiement des clients</u>	146
»»	Fiche 37 <u>Gérer et optimiser les stocks</u>	149
»»	Fiche 38 <u>Gérer et optimiser les coûts de transport</u>	153
»»	Fiche 39 <u>Analyser les écarts sur chiffre d'affaires et marge</u>	157
»»	Fiche 40 <u>Auditer les notes de frais</u>	161
»»	Fiche 41 <u>Auditer la déclaration de chiffre d'affaires</u>	165
»»	Fiche 42 <u>Le tableau de bord de la fonction commerciale</u>	169
<b>MODULE 6</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION DE LA FONCTION INDUSTRIELLE</b>	<b>173</b>
»»	Fiche 43 <u>Le budget de production et les besoins nets</u>	175
»»	Fiche 44 <u>Le budget flexible des ateliers</u>	179
»»	Fiche 45 <u>Le budget des approvisionnements</u>	182
»»	Fiche 46 <u>Calculer des coûts complets avec la méthode des centres d'analyse</u>	186
»»	Fiche 47 <u>Calculer des coûts complets avec la méthode à base d'activités</u>	191
»»	Fiche 48 <u>Les coûts cachés et les démarches de <i>lean management</i> dans l'industrie</u>	195
»»	Fiche 49 <u>Mesurer les écarts sur charges (directes et indirectes)</u>	200
»»	Fiche 50 <u>Établir les coûts standard</u>	204
»»	Fiche 51 <u>Mensualiser les écarts et revaloriser les stocks</u>	207

## SOMMAIRE

»»	Fiche 52	Prioriser les investissements industriels	210
»»	Fiche 53	Rentabiliser les investissements industriels	214
»»	Fiche 54	Le tableau de bord industriel	218
<b>MODULE 7</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION DES ACHATS</b>		<b>223</b>
»»	Fiche 55	Le budget des achats	225
»»	Fiche 56	Faire ou sous-traiter	229
»»	Fiche 57	Le coût total de possession (TCO)	232
»»	Fiche 58	Prioriser à l'aide de Pareto	236
»»	Fiche 59	Gérer les conditions de paiement des fournisseurs	238
»»	Fiche 60	Analyser les écarts sur achats	242
»»	Fiche 61	Le tableau de bord des achats	245
<b>MODULE 8</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION DE LA FONCTION R&amp;D</b>		<b>249</b>
»»	Fiche 62	Gérer un portefeuille des projets	251
»»	Fiche 63	Budgéter la fonction R&D	255
»»	Fiche 64	Calculer le coût d'un projet	259
»»	Fiche 65	Analyser les écarts sur avancement, coût, ressources et prix	265
»»	Fiche 66	Activer les frais de R&D au bilan	268
»»	Fiche 67	Le tableau de bord de la fonction R&D	271
<b>MODULE 9</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION SOCIALE</b>		<b>275</b>
»»	Fiche 68	Calculer la masse salariale	277
»»	Fiche 69	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et ABB	281
»»	Fiche 70	Organiser la cascade des objectifs	286

»»	Fiche 71	Analyser le climat social	289
»»	Fiche 72	Calculer le coût de la fonction RH	293
»»	Fiche 73	Analyser les évolutions de la masse salariale	297
»»	Fiche 74	Analyser les écarts de masse salariale	300
»»	Fiche 75	Maîtriser les indicateurs du bilan social	305
»»	Fiche 76	Le tableau de bord de la fonction RH	310
	<b>MODULE 10</b>	<b>LE CONTRÔLE DE GESTION DES FONCTIONS CORPORATE</b>	315
»»	Fiche 77	Le budget des services généraux et de l'immobilier	317
»»	Fiche 78	Le budget de l'informatique	320
»»	Fiche 79	Le budget des autres fonctions : achat, juridique	323
»»	Fiche 80	Les prix de cession interne	325
»»	Fiche 81	La démarche BBZ	327
»»	Fiche 82	Analyser les écarts budgétaires	330
»»	Fiche 83	Le tableau de bord des fonctions <i>corporate</i>	333
	<b>MODULE 11</b>	<b>LES QUALITÉS COMPORTEMENTALES DU CONTRÔLEUR DE GESTION</b>	337
»»	Fiche 84	Se connaître pour mieux communiquer	339
»»	Fiche 85	Animer une réunion	342
»»	Fiche 86	Présenter des résultats	345
»»	Fiche 87	Challenger les opérationnels	347
»»	Fiche 88	Comprendre les autres pour être plus efficace	350
»»	Fiche 89	Adapter sa communication pour mieux se faire comprendre	353
»»	Fiche 90	Vendre un outil de gestion	355

## SOMMAIRE

»» Fiche 91	Vaincre les résistances au changement	357
»» Fiche 92	Créer un climat de confiance	360
<b>MODULE 12</b>	<b>L'EFFICACITÉ PERSONNELLE DU CONTRÔLEUR DE GESTION</b>	<b>363</b>
»» Fiche 93	Savoir gérer son temps	365
»» Fiche 94	Cultiver son image	368
»» Fiche 95	Évaluer ses forces et ses faiblesses	371
»» Fiche 96	La formation continue du contrôleur de gestion	374
»» Fiche 97	Rechercher les informations	376
»» Fiche 98	Intégrer le digital	379
»» Fiche 99	Se positionner dans le changement	382
Index		385

# INTRODUCTION

Nous avons été des praticiens du contrôle de gestion dans des entreprises de différentes tailles, allant de la PME à la grande entreprise internationale, et ceci dans des secteurs d'activité assez variés.

Nous partageons désormais nos expériences auprès des professionnels du contrôle de gestion en tant que consultants-formateurs chez Cegos.

Cet ouvrage est l'opportunité de donner à ces professionnels une vision complète des méthodes et des outils pratiques du contrôle de gestion tels que l'on peut les trouver dans les différentes fonctions d'une entreprise.

99 fiches pratiques sont ici regroupées en douze modules :

- deux modules fixant les principes et les caractéristiques du contrôle de gestion ;
- huit modules, plus techniques, appliquant les outils du contrôle de gestion aux grandes

fonctions de l'entreprise (marketing, achat, industriel, ressources humaines...);

- deux modules présentant les qualités comportementales et l'efficacité personnelle du contrôleur de gestion.

Pour chaque module, plusieurs fiches développent les différentes techniques qui peuvent être mises en œuvre pour répondre à la problématique particulière du domaine. Ces fiches détaillent l'objectif visé et le mode opératoire. Elles sont illustrées de cas et d'exemples, de manière à faciliter la mise en pratique. Des conseils et un résumé viennent les compléter.

Vous trouverez, en fin de livre, un index par mots-clés pour faciliter vos recherches.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et des applications efficaces!





## Module 1

# LES GRANDS PRINCIPES DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion joue un rôle clé dans le pilotage des organisations. Mais la définition de son rôle et la compréhension de ses contributions par le management sont sujet à de nombreux malentendus, certains insistant sur le contrôle proprement dit et d'autres le limitant à l'aide à la prise de décision.

Comment donc définir cette fonction d'expertise? Quels sont les grands principes fondamentaux du contrôle de gestion? Tels sont les thèmes traités dans ce module.



»»	Fiche 1	Définition des missions	15
»»	Fiche 2	Principe d'exhaustivité	18
»»	Fiche 3	Principe de responsabilité	21
»»	Fiche 4	Principe de contrôlabilité	25
»»	Fiche 5	Principe de gestion par exception	27

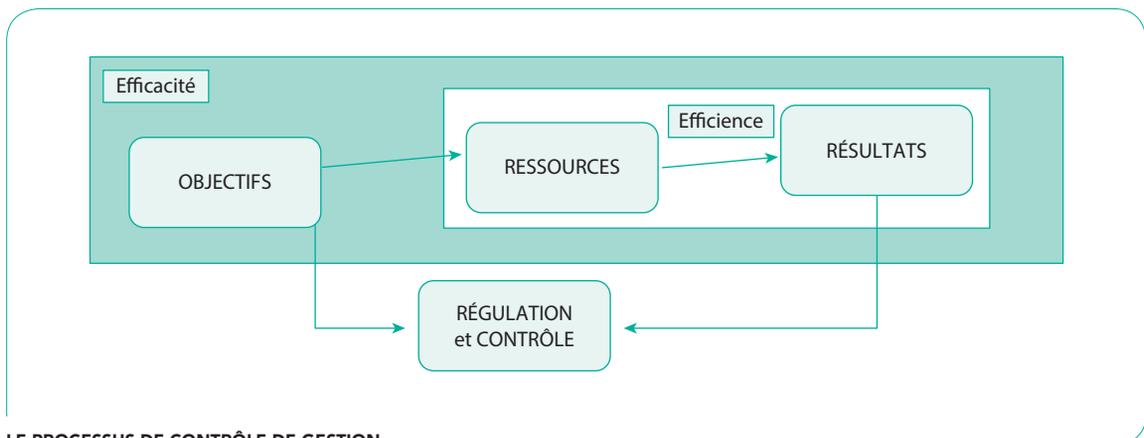
La fonction de contrôleur de gestion est apparue aux États-Unis dès les années 1920, dès lors que la taille des entreprises l'a rendue nécessaire. En effet, la délégation est intimement liée à la naissance de la fonction qui regroupe les savoirs liés à la mesure et à l'analyse des performances. Les missions du contrôle de gestion s'articulent ainsi autour de trois thèmes : la fixation des objectifs, la consommation des ressources et l'analyse des résultats produits.

## » LE TRIPÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION

Selon Robert Anthony, le contrôle de gestion est un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation. Il facilite la mise en œuvre des stratégies de l'organisation. Tout manager doit donc faire du contrôle de gestion. Les ressources accompagnent les pouvoirs délégués pour qu'ils puissent s'exercer et ainsi produire des résultats. Aussi apparaît-il important de faire en sorte que les résultats obtenus soient bien ceux attendus et que les moyens soient bien attribués aux organisations les plus contributives à la stratégie d'entreprise. Le contrôle de gestion est aussi une fonction spécialisée, c'est la fonction détenant l'expertise du pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion s'opère donc en trois temps : le temps de la prévision, le temps de la mesure et le temps de l'action ou de la réaction. La fonction va y apporter une expertise, des méthodes répondant aux préoccupations opérationnelles à travers des activités comme :

- le conseil, l'aide au diagnostic et à la décision ;
- la production d'informations économiques ;
- la conception d'outils et de méthodes de pilotage ;
- l'animation de gestion, l'organisation du pilotage ;
- la pédagogie et le transfert de compétence aux opérationnels.



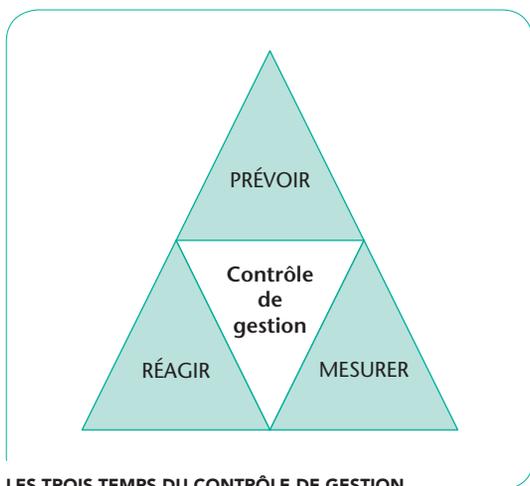
LE PROCESSUS DE CONTRÔLE DE GESTION



## Cas pratique

L'interview d'Isabelle Hanus-Hulin, membre du bureau contrôle de gestion de la DFCG, nous révèle que les missions du contrôle de gestion sont présentes sur tout le cycle des affaires d'une entreprise : en amont, dans l'étude des opportunités de développement ou d'investissement; en aval, dans la mesure des performances et le contrôle des coûts. Il s'appuie de plus en plus sur des outils résultant des nouvelles technologies de l'information (cubes OLAP, publications en ligne sur mobiles...), qui lui permettent de dégager du temps pour éclairer par des discours pédagogiques les choix des managers.

## » LES TROIS TEMPS DU CONTRÔLE DE GESTION



LES TROIS TEMPS DU CONTRÔLE DE GESTION



## Conseil

Les missions sont très différentes d'une entreprise à une autre même si la fonction porte le même nom! En effet, le terme «contrôle de gestion» recouvre aussi bien du simple contrôle budgétaire que des rôles plus complets intégrant du conseil en stratégie. Ne vous arrêtez donc pas au titre du poste mais bien à son contenu détaillé.

### Prévoir

Le contrôle de gestion se voit souvent confier la mission d'animer le processus de prévision budgétaire. Il définit le calendrier des tâches à accomplir, les procédures et les formats de

collecte de données. Ce processus peut avoir plusieurs horizons temporels :

- à long terme : le plan stratégique;
- à moyen terme : le plan opérationnel;
- à court terme : le budget.

Pour le plan déclinant les principaux objectifs stratégiques, le contrôle de gestion chiffre les grandes enveloppes de moyens, le niveau de rentabilité et l'évolution de la structure du bilan. Pour le plan opérationnel, les directions des opérations imaginent les réponses adaptées aux objectifs stratégiques. Le contrôle de gestion étudie l'intérêt économique des propositions pour alimenter un dialogue de gestion entre la direction générale et les directions des opérations : mesure des risques, vitesse de mise en œuvre...

Une fois le plan opérationnel approuvé, les services de chaque direction opérationnelle précisent les projets d'amélioration, les ressources nécessaires et les résultats escomptés que le contrôle de gestion détaille par nature et mensualise sur l'année à venir.

### Mesurer

Le budget fixe les points de repère sur le chemin du but stratégique. Ceux-ci sont comparés aux réalisations. Le contrôle de gestion procède dans un premier temps au calcul des écarts *via* le système d'information, puis il les analyse pour dégager les causes principales (écart sur prix de



vente, écart sur rendement...) et induire des actions correctives.

À ces calculs financiers s'ajoute la mise en place de tableaux de bord pour aider le management à mieux piloter la performance. Le contrôleur de gestion a le rôle de conseiller sur les indicateurs pertinents à retenir.

### **Réagir**

Le but ultime du plan d'action est d'inciter le management à réagir au présent, c'est-à-dire décider qui fait quoi, quand, avec quelles ressources et pour quels résultats. Le contrôleur de gestion s'assure de la formalisation et du suivi des plans d'action. Il a ainsi tous les éléments pour recalculer les résultats de la période à venir et

capitalise les expériences vécues par les organisations.

### **POUR RÉSUMER**

- ▶ Les missions du contrôle de gestion s'inscrivent dans le tripôle dynamique : prévoir, mesurer, réagir.
- ▶ À chacun de ces temps, le contrôle de gestion aura à mettre en œuvre des outils spécifiques et une animation pour garantir l'adhésion des managers à la stratégie d'entreprise.

#### **► fiche 6**

Constat de la situation actuelle et évolution du métier

#### **POUR ALLER PLUS LOIN**

<https://www.blog-management.fr>