

APERÇU DU METIER DE CONTROLEUR DE GESTION OVERVIEW OF THE MANAGEMENT CONTROLLER JOB.

Auteur 1 : KAMAVUAKO DIWAVOVA Justin.

Auteur 2 : NZUZI DIALAKANA Giscard.

Auteur 3 : SOMBOLA BAFOMBA Jean Chrispin.

KAMAVUAKO DIWAVOVA Justin (Professeur Docteur Ph.D en Sciences de Gestion)
Institut Supérieur Pédagogique de Mbanza-Ngungu/Sciences commerciales et financières/RD Congo

NZUZI DIALAKANA Giscard (ORCID *, titre académique PhD, MA, etc.)
Institut Supérieur de Commerce de Matadi/Fiscalité, Douane et Accises/RD Congo

SOMBOLA BAFOMBA Jean Chrispin (ORCID *, titre académique PhD, MA, etc.)
Direction Générale des Douanes et Accises du Kongo Central/RD Congo

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : KAMAVUAKO DIWAVOVA .J, NZUZI DIALAKANA .G & SOMBOLA BAFOMBA .J C (2025) « APERÇU DU METIER DE CONTROLEUR DE GESTION », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 31 » pp: 1406 – 1440.



DOI : 10.5281/zenodo.17048038
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la maîtrise organisationnelle en offrant un cadre méthodologique et des outils pour gérer efficacement les activités et les ressources de l'entreprise. Il permet aux dirigeants et aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de guider les actions de l'organisation en direction des objectifs stratégiques. Le contrôle de gestion réalise les activités de conseil et d'aide à la décision auprès de la Direction générale sur des projets stratégiques, des Responsables opérationnels sur des problèmes de gestion courante (conception d'indicateurs, formation aux outils de gestion...). C'est donc un métier qui nécessite des compétences techniques, des qualités d'organisation et de rigueur mais aussi des qualités humaines. Le contrôleur de gestion n'est plus le surveillant ou le contrôleur à craindre d'autrefois qui essayait de piéger les responsables pour faire remonter à la Direction générale des informations présentées de manière péjorative avec peu d'éléments justificatifs. Le contrôleur de gestion étant acteur important de la gestion de l'entreprise s'est vu, très souvent, assigné plusieurs rôles, surtout, en ce qui concerne le processus budgétaire, il devrait donc remplir plusieurs rôles : ceux de technicien, de conseiller, d'informateur, de coordinateur et d'animateur. Le contrôleur d'aujourd'hui est plus un conseiller et un animateur de structures opérationnelles dans un but de perfection et d'atteinte des objectifs : il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité. Ainsi, l'objectif principal recherché à travers ce papier consistait de connaître le métier de contrôleur de gestion en vue de retracer son aperçu tout en identifiant son rôle et ses missions au sein de l'organisation. Cependant, cette étude ne saurait être réalisée sans le concours des méthodes et techniques appropriées. Nous avons retenu la méthode analytique et la méthode inductive qui ont été appuyées par la technique documentaire et la technique d'observation. Par ailleurs, nous avons abouti à conclusion selon laquelle, le métier du contrôleur de gestion nécessite une expérience, une maîtrise, une connaissance approfondie sur le fonctionnement des différents secteurs d'activités au sein d'une organisation. Le métier du contrôleur de gestion s'approche de celui de conseiller soit pour les opérationnels dans la préparation de leur plans d'action, soit pour la direction générale afin de prendre les meilleures décisions dans les meilleurs délais.

Mots clés : Contrôle, Gestion, Contrôle de gestion, Contrôleur de gestion, Métier de contrôleur de gestion

Abstract

Management control plays a vital role in organizational control by providing a methodological framework and tools to effectively manage the company's activities and resources. It enables executives and managers to make informed decisions and guide the organization's actions toward strategic objectives. Management control provides consulting and decision-making support to senior management on strategic projects and operational managers on day-to-day management issues (designing indicators, training in management tools, etc.). It is therefore a profession that requires technical skills, organizational and rigor qualities, as well as human qualities. The management controller is no longer the feared supervisor or controller of the past, who tried to trap managers to pass on information presented in a pejorative manner with little supporting evidence to senior management. The management controller, being an important player in the management of the company, has very often been assigned several roles, especially with regard to the budgetary process, he should therefore fulfill several roles: those of technician, advisor, informant, coordinator and facilitator. Today's controller is more of an advisor and facilitator of operational structures with the aim of perfection and achievement of objectives: he advises, helps in decision-making, designs information systems, evaluates performance, sets up quality indicators. Thus, the main objective sought through this paper was to know the profession of management controller in order to trace its overview while identifying its role and missions within the organization. However, this study could not be carried out without the assistance of appropriate methods and techniques. We retained the analytical method and the inductive method which were supported by the documentary technique and the observation technique. Furthermore, we came to the conclusion that the job of management controller requires experience, mastery, and in-depth knowledge of the functioning of the different sectors of activity within an organization. The job of management controller is close to that of advisor either for operational staff in the preparation of their action plans, or for general management in order to make the best decisions as quickly as possible.

Keywords: Control, Management, Management control, Management controller, Management controller profession

INTRODUCTION

1. Contexte de l'étude

Dans un environnement marqué par les mutations technologiques et l'internationalisation des marchés, la fonction de contrôle de gestion évolue, le rôle du contrôleur de gestion aussi (Annajem, 2019). Ce dernier voit son métier se transformer, en particulier en termes de relations interpersonnelles, qui se développent rapidement dans l'objectif d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la maîtrise organisationnelle en offrant un cadre méthodologique et des outils pour gérer efficacement les activités et les ressources de l'entreprise. Il permet aux dirigeants et aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de guider les actions de l'organisation en direction des objectifs stratégiques.

La fonction de contrôle de gestion occupe une place cruciale au sein de l'entreprise, visant à répondre aux besoins des dirigeants en matière de prise de décision et d'amélioration des performances économiques. En tant qu'outil, le contrôle de gestion permet d'atteindre l'efficacité lorsque les objectifs sont atteints et l'efficience lorsque les résultats sont optimisés par rapport aux ressources engagées (Yazid, 2023).

La planification est l'un des principaux domaines du contrôle de gestion. Elle implique la création de plans et de budgets détaillés en prenant en compte les ressources disponibles, les objectifs à atteindre et les contraintes environnementales. La planification permet une allocation optimale des ressources, l'identification d'indicateurs clés de performance, et l'établissement de prévisions pour évaluer la réalisation des objectifs (Yazid, 2023).

Le contrôle de gestion est devenu en quelques décennies l'une des composantes majeures du management des organisations industrielles et commerciales (Jérôme, 2009). Son implantation a été plus tardive dans les organisations à but non lucratif et en particulier dans les organisations publiques.

L'usage des technologies de l'information a révolutionné le métier du contrôleur de gestion dont le rôle s'est métamorphosé d'un simple vérificateur à un support de prise de décision (Reutter et al, 2021). La dimension technique du métier du contrôleur de gestion laisse la place à une dimension qui tend vers l'appréciation de la dimension relationnelle entre le contrôleur de gestion et les managers (Ennajem, 2019).

Cependant, la fonction de contrôle de gestion comporte également des activités de contrôle visant à mettre en place des procédures et des mécanismes de suivi pour garantir que les opérations sont conformes aux politiques et aux normes établies. Les contrôles internes sont conçus pour réduire les risques et assurer l'intégrité des données financières et opérationnelles de l'entreprise.

Enfin, le contrôle de gestion favorise la prise de décisions éclairées. Grâce à une analyse approfondie des données et des informations disponibles, il fournit une base solide pour évaluer différentes options, évaluer les coûts et les bénéfices, et choisir la meilleure stratégie à adopter. Cette approche permet de minimiser les risques et d'optimiser les résultats pour l'organisation.

En conclusion, le contrôle de gestion est un outil puissant pour la maîtrise organisationnelle. En intégrant la planification, la mesure des performances, le contrôle et la prise de décision, il contribue de manière significative à la performance globale de l'entreprise en assurant une utilisation efficace des ressources, une gestion proactive des activités, et une adaptation constante aux évolutions du marché.

Ainsi, nous avons choisi ce sujet pour chercher à faire un perçu du métier de contrôleur de gestion car le contrôleur de gestion jouit d'un pouvoir d'influence sur les décisions grâce à sa position stratégique dans l'organisation. Il est rattaché à la direction générale, tout étant proche des managers opérationnels et fonctionnels, et dispose d'une autonomie vis-à-vis des fonctions financière et de développement durable. Par ailleurs, cette étude présente un intérêt non négligeable sur le plan théorique, scientifique et pratique. Du point de vue théorique, l'intérêt qui est porté à cette étude se trouve être dans le souci de voir comment le métier de contrôleur de gestion a évolué au fil des années et contribue à améliorer le développement organisationnel sur tout le plan.

Du point de vue scientifique, ce travail pourra porter une contribution, non négligeable, dans l'étude du métier de contrôleur de gestion et le rôle que doit jouer le contrôleur de gestion dans le développement de l'organisation. Ainsi, cette étude peut servir aussi de banque des données pour les autres chercheurs. Du point de vue pratique, cette étude donne une lumière de manière détaillée de la pratique du métier de contrôleur de gestion dans l'organisation en démontrant ses tâches, son rôle, ses qualités, ses compétences, son profil, la diversité de ses interventions, sa mission, etc.

2. Problématique

Dans un contexte marqué par une concurrence croissante et une volatilité économique, présentement les entreprises se trouvent confrontées à des risques accrus, notamment en raison de la mondialisation progressive des marchés (Yazid, 2023). Face à cette réalité instable, les dirigeants adoptent une approche opportune pour garantir la continuité de leurs entreprises et la réalisation de leurs objectifs fixés. Dans ce contexte, l'implémentation d'un système de contrôle fiable, incluant des composantes telles que le contrôle de gestion ainsi que ses principaux outils tels que la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord, devient impérative.

Le contrôle de gestion est un domaine en constante évolution, ses définitions varient selon les auteurs et les périodes au rythme de l'avance des savoirs, des techniques et des pratiques (Kacim et al, 2019-2020). Le contrôle de gestion répond à plusieurs objectifs stratégiques et organisationnels. Pour ce faire, il s'avère que le contrôleur de gestion doit adopter les meilleures pratiques, qu'elles soient techniques, managériales ou comportementales.

Le contrôleur de gestion est un métier avec une grande part de relationnel. Il est en contact permanent avec les opérationnels mais tisse aussi des liens plus forts avec la direction générale.

La fonction de contrôle de gestion évolue sous le poids des fluctuations économiques. Elle s'élargit, et dépasse le contrôle comptable et budgétaire.

Le contrôleur de Gestion doit faire preuve de capacités anticipatrices quant aux résultats de l'entreprise, et en engageant les actions nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise (Laurent, 2015). Ce faisant, son profil devrait, outre les compétences techniques indéniables, s'enrichir d'une capacité à comprendre les différents métiers de ses interlocuteurs, et jouer un rôle de conseiller à même d'aider les opérationnels à préparer une argumentation pour défendre leur propre budget ou à analyser leurs résultats mensuels (Selmer, 2004).

Le contrôleur de gestion acteur important de la gestion de l'entreprise s'est vu, très souvent, assigné plusieurs rôles, surtout, en ce qui concerne le processus budgétaire, il devrait donc remplir trois rôles : ceux de technicien, de conseiller et d'animateur.

En abordant cette étude, notre question centrale consiste à connaître : qui est un contrôleur de gestion ? De cette question principale, nous formulons les questions spécifiques suivantes ? Quel est le métier du contrôleur de gestion ? et quel est son rôle ? Quelles sont les missions du contrôleur de gestion au sein d'une organisation ?

3. Objectifs et hypothèses de la recherche

L'objectif général que nous poursuivons en élaborant cette étude est celui de connaître le contrôleur de gestion en vue de faire son aperçu. De manière spécifique, cette réflexion permet d'analyser le métier du contrôleur de gestion, d'identifier son rôle et de connaître les missions du contrôleur de gestion au sein d'une organisation. S'agissant des hypothèses nous supposons ceux qui suivent : - Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toute autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat. - Le métier du contrôle de gestion concerne toutes les entreprises, il consiste à garantir la bonne visibilité de la rentabilité de l'entreprise. - Le contrôleur de gestion joue un rôle très important dans l'organisation, il assure un rôle de technicien, d'animateur, et de conseiller en accompagnant, les responsables dans leur action et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux et son rôle évolue en fonction de la direction de l'entreprise et de son environnement en élargissant son champ d'action. - Le contrôleur de gestion assure les missions de conseiller, coordinateur, informateur et animateur au sein d'une organisation.

4. Approche

Cette étude ne saurait être réalisée sans le concours des méthodes et techniques appropriées. Nous avons retenu la méthode analytique, laquelle nous a permis d'étudier, de manière détaillée, les différentes informations dans le but de tirer les évidences qui s'imposent, tandis que la méthode inductive, elle nous a permis d'étudier le cas particulier de l'aperçu du métier de contrôleur de gestion et conclure sur l'ensemble du métier de contrôleur de gestion et la méthode déductive, elle nous a permis de partir des considérations d'ordre général, et suite à une série de déductions logiques, pour aboutir à des conclusions d'ordre particulier concernant le sujet d'étude.

Cependant, ces méthodes ont été appuyées par la technique documentaire, laquelle nous a permis de consulter et d'exploiter des ouvrages et articles en relation avec notre sujet d'étude et la technique d'observation, nous a facilités d'avoir des informations précises sur certains faits soulevés par notre étude.

5. Développement articulé et revue de la littérature

5.1. Aperçu sur le cadre général de contrôle de gestion

Cette partie nous permet de présenter : l'historique du contrôle de gestion, les définitions du contrôle, de gestion, du contrôle de gestion, les formes du contrôle de gestion et les missions du contrôle de gestion.

5.1.1. Historique du contrôle de gestion (Chatbi et al, 2018-2019)

Le terme de contrôle de gestion a connu la même évolution de celle de la comptabilité de gestion. Autrement dit, nous ne pouvons pas effectuer un contrôle de gestion sans la maîtrise de la comptabilité de gestion. La notion de contrôle de gestion est née avec la révolution industrielle. Elle est imposée dans l'entreprise lors de l'application de la division du travail et de la répartition des tâches. La mise en place systématique d'un système de contrôle des activités de chaque fonction s'est avérée indispensable pour piloter l'entreprise à atteindre les objectifs prévus.

Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIX^e siècle et surtout du début du XX^e siècle.

5.1.2. Définitions du contrôle, gestion et contrôle de gestion

Avant de faire le point sur la conception du contrôle de gestion, il est nécessaire de s'interroger au préalable sur les notions "*Contrôle*" et "*Gestion*".

A. Définitions du contrôle

Il existe plusieurs définitions du contrôle nous allons proposer ces deux définitions : « Le mot contrôle est souvent associé à celui de vérification. Lorsque, au cours d'une vérification, il apparaît que les règles ne sont pas respectées, il s'ensuit généralement une sanction. Limiter le terme « contrôle » à un processus de vérification- sanction conduirait à réduire considérablement le champ de cette discipline (Langlois et al, 2008) ».

Le contrôle est un concept qui veut dire : vérifier, surveiller, évaluer et maîtriser. Il vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ses résultats avec les objectifs fixés à priori pour savoir s'il y'a concordance ou divergence (Alazard et al, 2004).

Contrôler une situation signifie être capable de la maîtriser et de la diriger dans le sens voulu. Tout contrôle vise à mesurer les résultats d'une action et à comparer ces résultats avec les objectifs fixés a priori pour savoir s'il y a concordance ou divergence.

Avec l'évolution des comportements et les besoins des entreprises, la notion du contrôle s'est élargie au sens conseil et suivie de performance.

La conception moderne du «contrôle organisationnel» met l'accent sur le souci de «maîtriser» les choses. Contrôler c'est piloter au mieux l'organisation pour lui faire atteindre ses objectifs (Lorino, 1991). Pour Robert Anthony (Robert, 1965), contrôler c'est s'assurer que les objectifs de l'organisation se réalisent par une utilisation efficace et efficiente des ressources. Enfin, (Henri Bouquin, 2001) parle d'un dispositif qui garantit la cohérence entre la stratégie et les actions opérationnelles.

B. Définitions de gestion

Parmi les définitions de gestion nous trouvons celles-ci :

La gestion est l'ensemble des activités de planification de direction et de contrôle nécessaires pour que l'entité atteigne ses objectifs (Menard, 2004) ».

Autrement dit : gestion est un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en oeuvre dans les entreprises et qui visent à assurer un fonctionnement satisfaisant (Menard, 2004) ».

C. Définitions du contrôle de gestion

Il existe de nombreuses définitions du contrôle de gestion chacune développe un aspect particulier, parmi ces définitions :

ANTHONY R. N., définit le contrôle de gestion en 1965 de la manière suivante : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisations (Alazard et al, 2004) ».

En 1988, il ajoute une autre définition : « Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies (Arnoud, 2001)».

Selon **KHEMAKHEM A.**, « Le contrôle de gestion est le processus mis en oeuvre au sein d'une entité économique pour s'assurer d'une mobilisation efficace et permanente des énergies et des ressources en vue d'atteindre l'objectif que vise cette entité (Khemakhema, 1971) ».

Selon **BOURDIN E.J.**, « Le contrôle de gestion est un système d'évaluation des responsabilités et des voies par lesquelles la rentabilité de l'entreprise peut être améliorée (Alazard et al, 1998)».

GERVAIS M., propose la définition suivante en ajoutant la notion de pertinence : Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficience et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie (Gervais, 2005).

D'après ces auteurs, le contrôle de gestion est le garant de non gaspillage des ressources. Il met en relation trois notions importantes liées à ce domaine du contrôle de gestion, l'efficacité, efficience et pertinence.

Nous pouvons définir le contrôle de gestion d'une manière générale comme étant un ensemble de techniques qui visent à maîtriser et à vérifier la cohérence entre l'activité opérationnelle et les stratégies définis par les dirigeants, tout en assurant une meilleure utilisation des ressources et à moindre coût.

5.1.3. Les formes du contrôle de gestion

Il existe trois notions essentielles liées au contrôle de gestion dont: le contrôle organisationnel, le contrôle interne et l'audit interne (Diane et al, 2019-2020).

➤ Le contrôle organisationnel

Pour piloter la performance, le gestionnaire ne peut se contenter de réguler les actions et leurs résultats ; il doit aussi surveiller la fiabilité et la qualité du fonctionnement de l'organisation, c'est-à-dire ses processus décisionnels. L'entreprise dispose des ressources internes propres qui doivent être contrôlables pour être en permanence opérationnelles et tournées vers l'objectif à atteindre.

Selon GAUTIER F., PEZET A., « Le contrôle organisationnel est un processus de maîtrise et d'influence du comportement des individus membres d'une organisation formelle afin qu'ils réalisent les buts de cette dernière (Gautier et al, 2006) ».

Le contrôle organisationnel doit garantir le suivi et la qualité des processus décisionnels en temps réel. Le contrôle organisationnel se base sur trois méthodes essentielles dont (Douti et al, 2018-2019): la planification, la fixation des règles et des procédures et l'évaluation des résultats et de la performance.

Le contrôle organisationnel comporte trois composantes : le contrôle stratégique, le contrôle opérationnel et, le contrôle de gestion. Donc le contrôle de gestion apparaît ainsi comme un sous-système du contrôle organisationnel.

Ainsi, dans les domaines de contrôle organisationnel, les dirigeants sont dans une situation où ils doivent, d'une part gérer un patrimoine appartenant à des propriétaires, d'autre part, diriger le travail des acteurs de la performance (responsables opérationnels) (Kamavuako, 2024-2025). Cette configuration a donné lieu, dans les grandes entreprises, à deux grands domaines de contrôle notamment (Kamavuako, 2024-2025) : des contrôles externes (conduits par des indépendants) demandés par les propriétaires de l'entreprise pour s'assurer que leur patrimoine est financièrement bien géré (audit externe) et des contrôles internes (conduits par des agents de l'entreprise) mis en place par les dirigeants, permettant de veiller à ce que leurs décisions (visions, stratégies) soient correctement mises en oeuvre (contrôle de gestion) et s'assurer que les dispositifs de sécurité mis en place fonctionnent correctement (audit interne).

➤ **Le contrôle interne**

Le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur (Danjou, 2011).

Le but du contrôle interne est de maîtriser au mieux l'ensemble des processus mis en oeuvre par l'entreprise, afin d'atteindre ses objectifs.

➤ L'audit interne

Selon l'institut français des auditeurs et contrôleurs internes : « L'audit interne est une activité autonome d'expertise, assistant le management pour le contrôle de l'ensemble de ses activités l'audit doit permettre un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants (Alazard et al, 2007) ». L'audit interne est une procédure indépendante, objective et neutre exercée en équipe au sein d'une entreprise par des personnes formées, permettant de : mesurer et améliorer la fiabilité de l'information comptable et financière et mettre en place des systèmes efficaces de contrôle de tous les domaines de l'entreprise.

Ainsi, l'audit interne examine, selon une approche par les risques, la fonction du contrôle de gestion et détermine dans quelle mesure elle répond aux attentes de l'organisation. Inversement, le contrôle de gestion veille à ce que la conception fonction de l'audit interne soit conforme à la stratégie de l'organisation.

Ainsi, l'audit interne, selon une démarche par les risques, examine la fonction du contrôle de gestion et détermine dans quelle mesure elle répond aux attentes de l'organisation. Donc, le contrôle de gestion s'assure que la conception de la fonction d'audit interne est cohérente avec la stratégie de l'entreprise. En définitive, on constate que chacune de ces notions a son propre lien avec le contrôle de gestion, mais elles sont complémentaires.

L'audit peut être défini comme l'examen de la conformité à un référentiel de l'information diffusée par le gestionnaire (Kamavuako, 2024-2025). Le but de cet examen est de mettre à la disposition des partenaires de l'entreprise des informations fiables (certifiées) susceptibles de guider leur prise de décision. L'audit a ainsi vocation de réduire l'asymétrie d'informations entre agents économiques.

Pour les classiques, l'audit c'est donc un processus de vérification-sanction, si règles non respectées. Ex. dans le cadre de la mission de l'audit externe, l'auditeur est conduit à contrôler (à vérifier) que les comptes annuels sont réguliers, sincères et donnent une image fidèle du résultat et du patrimoine de l'entreprise (c'est la conformité des comptes à un référentiel comptable préalablement choisi).

De même, lors d'une mission d'audit interne, l'auditeur grâce à l'approche par les risques, donne à l'organisation l'assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations par les opérationnels (c'est la conformité aux procédures ou l'appréciation du contrôle interne).

5.1.4. Missions du contrôle de gestion

Les missions du contrôle de gestion consistent à déterminer les objectifs généraux de l'entreprise, et de définir la stratégie qui sera adoptée afin de réaliser ces objectifs fixés dans les meilleurs délais, au moindre coût et avec une qualité maximale conformément aux prévisions.

Le contrôle de gestion doit assurer plusieurs tâches, tels que : la prévision, le conseil, le contrôle, et la mise au point des procédures (Ainouz et al, 2021-2022).

- **Au niveau de la prévision** : le contrôle de gestion doit élaborer les objectifs, déterminer les moyens de les atteindre et surtout préparer des plans alternatifs recharge en cas d'échec des plans préalablement établis. Comme il doit s'assurer de la compatibilité des budgets émanant des différents services ;
- **Au niveau du conseil** : le contrôle de gestion doit fournir aux différents centres de responsabilité les informations nécessaires à la mise en oeuvre d'un ensemble de moyens permettant d'améliorer leur gestion ;
- **Au niveau de contrôle** : le contrôle de gestion doit déterminer les responsabilités et garantir le suivi permanent de l'activité de l'entreprise gardant la compatibilité entre eux par le biais de tableau de bord ;
- **Au niveau de la mise au point des procédures** : le contrôle de gestion a pour mission d'élaborer et uniformiser indicateurs afin que la comparaison de l'entreprise avec son environnement soit homogène.

5.2. Aperçu du métier de contrôleur de gestion

Ce point a pour but de faire un aperçu du métier de contrôleur de gestion. Il s'articule autour des points suivants : définition du contrôleur de gestion, les tâches de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise, le métier de contrôleur de gestion, le rôle de contrôleur de gestion, les qualités de contrôleur de gestion, les compétences requises de contrôleur de gestion, les niveaux de contrôleur de gestion, le profil de contrôleur de gestion, la diversité des interventions de contrôleur de gestion, la fonction de contrôleur de gestion et les nouveaux défis de ce métier, la mission de contrôleur de gestion et les types de contrôleurs de gestion.

5.2.1. Définition de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toute autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat (Guerny et al, 1998).

Le contrôleur de gestion est le spécialiste de la planification et de la gestion en entreprise.

Le contrôleur de gestion est un professionnel qui joue un rôle clé dans la planification, la performance financière et le suivi des activités d'une entreprise. Il est chargé d'analyser les données financières, d'élaborer des budgets, de mettre en place des outils de contrôle, et d'aider la direction à prendre des décisions stratégiques. En résumé, il est un acteur essentiel pour assurer la bonne santé financière et la performance globale de l'entreprise.

Un contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'analyser la performance financière et opérationnelle d'une entreprise, d'élaborer des budgets, de suivre les indicateurs clés de performance et de proposer des actions correctives pour améliorer la rentabilité et l'efficacité. Il joue un rôle clé dans l'aide à la prise de décision stratégique pour la direction.

Au service de la performance financière et extra-financière, Le contrôleur ou la contrôlease de gestion veille à la gestion économique d'une entité, à la bonne utilisation de ses ressources. Il communique aux instances décisionnaires des données sur les résultats opérationnels et des prévisions budgétaires pour éclairer leurs stratégies. Il peut aussi proposer des mesures correctrices pour améliorer la rentabilité.

5.2.2. Les tâches de contrôleur de gestion au sein de l'entreprise

La fonction du contrôle de gestion est attribuée à une personne désignée le contrôleur de gestion qui doit assurer un ensemble de tâches visant généralement le suivi du fonctionnement de l'organisation et l'aide à la prise décision. La fonction contrôle de gestion a une source d'ambiguïté tient à la diversité des définitions de fonction des contrôleurs et à celle des services qui leur sont rattachés. Leur activité hiérarchique peut, selon les cas, s'entendre sur les services comptables, sur les services fiscaux, informatique, voire parfois sur le service du personnel, s'il n'est pas une direction autonome, ou sur le département juridique. Elle peut aussi ne s'exercer sur aucune de ces unités (Bouquin, 2010).

Dans le tableau ci-dessous, nous avons résumé les différentes tâches du contrôleur de gestion.

Tableau n°1 : les tâches de contrôleur de gestion

<p>La prévision budgétaire</p>	<p>Auprès des responsables opérationnels, les tâches de prévisions concernent : l'aide à l'élaboration d'objectifs propres à chaque département ou unité et la traduction de ces objectifs en termes financiers, la définition des moyens à engager pour chaque objectif, la mise en évidence des changements d'hypothèses possibles et leurs implications financières.</p> <p>Au sein de la cellule centrale de contrôle de gestion, il s'agit de : s'assurer de la comptabilité des budgets entre eux, s'assuré de leur conformité avec l'ensemble des objectifs de l'entreprise, faire se confronter les différents services sur la question, proposer à la direction générales des éléments qui lui permettent d'arbitrer, en dernier ressort entre les différentes solutions.</p>
<p>L'analyse des écarts</p>	<p>Il s'agit d'un suivi permanent des résultats de l'activité de l'entreprise a l'aide d'un « tableau de bord » ou figurent les données significatives du point de vue de la production, de l'activité commerciale, des stocks ou de la situation financière. Cette technique permet de mettre en évidence tout écart significatif par rapport aux prévisions. Le travail doit ensuite être complété par une analyse approfondie des causes des déviations ainsi constatées. Cette recherche doit être faite conjointement par le contrôleur et le responsable concerné. Le contrôleur de gestion intervient en tant qu'organisateur du système de contrôle.</p>
<p>Le reporting</p>	<p>Il s'agit de transmettre à la société mère dans les normes imposées par elle. Les données à la fois comptables et financières ainsi que les volumes. Ici encore, le contrôleur devra garder en mémoire que la qualité de son travail réside dans l'aspect synthétique et dans la dimension utilitariste des données fournies. Un rapport, aussi dense soit-il, ne sera lu et apprécié qu'a la lumière de la réflexion et des décisions qu'il suscite. Ce travail, très technique, suppose la maîtrise d'éléments tels que la trésorerie, de la comptabilité et des aspects commerciaux, sociaux et fiscaux du groupe et de la filiale.</p>
<p>La mise au pont des procédures</p>	<p>C'est la partie relative au service du contrôle de gestion en tant que tel et non en tant que service d'aide ou de conseil. Elle concerne les mesures à prendre pour définir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de gestion significatifs - Les procédures communes à utiliser pour que les mesures soient faites sur une base homogène.

Source : KACIMI Kahina et KARA Souad. (2019-2020), *Le Rôle du contrôleur de gestion dans le budget d'investissement : diagnostic et prise de décisions*, Mémoire de Master II, Option : Audit et contrôle de gestion, FSEGC, Département des Sciences financière, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzon, p.29

La prévision budgétaire, le reporting, l'analyse des écarts et la mise au point de procédures apparaissent comme les tâches principales du contrôleur de gestion.

Chiapello a donné, grâce à une enquête réalisée sur le sujet, une liste des différents domaines d'intervention du contrôleur de gestion, venant confirmer la présentation de l'APEC (Chiapello et al, 2008):

La définition des activités de contrôleur de gestion, qui repose en générale sur des aspects technique, s'avère a priori peu ambiguë et n'entraîne pas de divergences majeures. Le noyau dur se compose du triptyque : processus budgétaire, analyse des écarts et reporting et mise au point de procédures.

A ce minimum commun vient s'ajouter d'autres tâches comme les études ponctuelles, particulièrement citées dans les études nord-américaines. Concernant la comptabilité, la trésorerie ou les systèmes d'information de gestion, il semble qu'il s'agisse davantage de zones de responsabilités ou de services chapeautés par le directeur du contrôle de gestion plutôt que de tâches incombant directement aux contrôleurs de gestion d'une équipe (Lambert, 2005).

Les études se sont beaucoup intéressées à ces contrôleurs de gestion qui assurent des missions plus proches du conseil interne (dites aussi orientation métier) ou partenariat opérationnel que du contrôle financier. Relayée par les contrôleurs, cette vision masque cependant des situations très diverses. Le cumul des casquettes de conseiller et de surveillant n'est pas sans ambiguïté ; aussi, les solutions pour assurer les deux rôles de (partenaire) et de (garde-fou) sont en pratique multiples et contingentes (Giraud et al, 2011).

Le contrôle de gestion est une fonction primordiale pour la pérennité de toute organisation. C'est un processus qui accompagne l'entreprise dans la réalisation de l'ensemble de ses objectifs. Il permet le pilotage des systèmes de gestion d'entreprise pour atteindre les objectifs aussi bien opérationnels que stratégiques qui sont fixés par la direction.

5.2.3. Métier de contrôleur de gestion

Le métier du contrôle de gestion concerne toutes les entreprises, il consiste à garantir la bonne visibilité de la rentabilité de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, les contrôleurs de gestion peuvent se spécialiser comme (contrôleur de gestion industriel, commercial, budgétaire) et rattachés fonctionnellement à une cellule centrale de gestion. Dans les petites et moyennes entreprises, le contrôleur de gestion peut assurer en même temps d'autres fonctions dont (comptables, financières, administratives) (Alazard et al, 2018).

Le contrôleur de gestion est un professionnel chargé d'analyser et d'optimiser la performance financière et économique d'une entreprise. Il joue un rôle clé dans la prise de décision en fournissant des informations et des analyses financières à la direction. Son travail consiste à établir des budgets prévisionnels, à suivre les performances, à analyser les écarts par rapport aux objectifs et à proposer des axes d'amélioration.

Pour exercer ce métier, il est généralement requis d'avoir un niveau de formation bac+5, comme un master en comptabilité, contrôle de gestion ou audit, ou encore un diplôme d'école de commerce avec une spécialisation en finance ou contrôle de gestion. Des compétences en analyse financière, en gestion, en communication et en management sont également essentielles.

Le contrôleur de gestion est un métier qui a pour but d'aider les décideurs des organisations à atteindre et/ou à remettre en cause leurs objectifs. Le contrôleur assure ainsi le lien entre les dirigeants et les différents services de l'entreprise.

En résumé, le contrôleur de gestion est un acteur essentiel pour la performance et la pérennité d'une entreprise, en contribuant à la maîtrise des coûts, à l'optimisation des performances et à la prise de décisions éclairées.

5.2.4. Le rôle de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion en tant qu'acteur au sein de l'entreprise se retrouve en relation avec un champ de responsabilités beaucoup plus large qui dépasse parfois le champ de compétences de la fonction. Il joue un rôle très important dans l'organisation.

Certains stipulent que si les managers sont les acteurs principaux de la fonction de contrôle de gestion, le contrôleur de gestion joue le rôle d'animateur, il définit et anime le processus pour aider les managers à pratiquer le contrôle de gestion (Ardon et al, 1976). Cette idée est confirmée par BOUQUIN, à travers un schéma qui croise la sphère du contrôleur et celle du contrôle.

Le contrôleur de gestion assure un rôle de technicien, d'animateur, et de conseiller en accompagnant, les responsables dans leur action et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux.

Le contrôleur de gestion est le premier responsable du processus d'élaboration des budgets, d'où il élaboré le conte de résultats prévisionnels conçoit les instruments de suivi et d'analyse adapte,

rend compte des écarts entre réalisations et budgets à la DG accompagnés d'une proposition de mesures correctives.

Le rôle du contrôleur de gestion évolue en fonction de la direction de l'entreprise et de son environnement en élargissant son champ d'action.

Les contrôleurs de gestion ne participent pas directement à la gestion opérationnelle d'une organisation et ne pilotent donc pas eux-mêmes la performance. Cependant, ils influencent fortement l'architecture du système de contrôle et de pilotage. En particulier, ils construisent et font vivre de nombreux Outils de gestion (processus budgétaire, production de tableau de bord et d'outils de reporting, réponse à des demandes de modélisation économiques ponctuelles ou récurrentes). Or, l'architecture et l'instrumentation du système de contrôle encadrent et mettent en forme la nature des décisions prises par les managers. Les contrôleurs interviennent alors pour aider les managers à maîtriser leur entité. Cette séparation des rôles est cependant relativement floue et les influences réciproques peuvent rapidement devenir ambiguës (Giraud et al, 2011).

La fonction contrôle de gestion est une fonction transversale, ce qui veut dire qu'elle interagit avec toutes les autres fonctions de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est considéré comme un consultant interne également Business Partner, parce qu'ayant la lourde responsabilité de pouvoir accompagner l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs, il est important que toutes les fonctions au sein de l'entreprise puissent atteindre leurs objectifs, ce qui fait que l'entreprise dans sa globalité atteindra son objectif. Dans ce cadre de consultant interne ou de business Partner le contrôleur de gestion doit mettre à la disposition de tous les responsables fonctionnels les outils de la performance qui leur permettront de pouvoir piloter l'atteinte de leurs objectifs.

Les contrôleurs de gestion « apportent aux dirigeants de l'entreprise les différents moyens d'accomplir leur tâches, en animant et coordonnant l'ensemble des systèmes de contrôle mis en œuvre (Loning et al, 2008) ».

Ainsi, le contrôleur de gestion exerce les rôles suivants au sein de l'organisation : d'élaborer la stratégie de l'entreprise, assurer le reporting, élaborer le tableau de bord, élaborer les indicateurs de performances, élaborer le budget, élaborer la comptabilité analytique, assurer le contrôle interne.

Les contrôleurs de gestion sont une des parties prenantes au pilotage de la performance, avec les managers centraux et les manager opérationnels. Leur rôle ne peut se comprendre qu'au travers de leur interaction avec ces managers (Giraud et al, 2011).

Selon le point de vue de CHIAPILLO E., les huit(08) rôles principaux du contrôleur de gestion sont les suivants : conseil et aide à la décision auprès de la direction générale, conseil et aide à la décision auprès des opérationnels, incitation des opérationnels à penser au futur, aide à l'évaluation des performances individuelles, supervision technique du fonctionnement des outils, amélioration de la fiabilité des données, analyse des coûts, des résultats et diagnostique des besoins, création d'outils.

Tableau n°2 : Les rôles classiques et nouveaux de contrôleur de gestion

Rôle classique	Nouveaux rôles
Traduction de la politique générale en plans, programmes, budgets	Démarche dynamique permanente d'amélioration Accompagnement du changement, de l'organisation et des compétences ;
Analyse des résultats et des écarts, sur les coûts, les budgets et les tableaux de bord	Amélioration des systèmes d'information et des outils
Coordination et liaison avec les autres services	Dialogue, communicateur, conseil et formateur, manager d'équipe et de projet

Source : ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, Op.cit.

Le rôle principal du contrôleur de gestion, était de fournir certaines informations a vu ses missions s'élargir avec des acteurs et de toute l'entreprise. Pour cela on peut résumer ses rôles actuels autour de trois axes : information c'est-à-dire fournir des outils pertinents et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte, animation c'est-à-dire communiquer, expliciter, conseiller les acteurs dans l'utilisation des outils de gestion et organisation c'est-à-dire aider et accompagner l'ensemble de l'entreprise dans les changements à mettre en oeuvre.

5.2.5. Les qualités du contrôleur de gestion :

Le contrôleur de gestion doit être essentiellement « communicateur » et « pédagogue (Alazard et al, Op.cit) » : communiquer avec clarté c'est-à-dire des informations fiables, pertinentes, à toute personne au sein de l'entreprise et les évolutions nécessaires à mettre en oeuvre. Les outils de résolution de problème afin d'aider à l'amélioration de pilotage, et de faciliter le dialogue entre les acteurs. Expliciter avec rigueur c'est-à-dire les objectifs, les contraintes, le contexte de l'entreprise afin de justifier les orientations choisies, les résultats et les écarts observés pour

en analyser les causes et trouver des solutions et l'accompagnement des changements à mettre en place.

Le métier de contrôleur de gestion requiert une certaine aisance relationnelle. Il doit quotidiennement dialoguer avec tout type d'interlocuteur, qu'il s'agisse d'un opérateur financier ou non financier. Cette interaction lui est indispensable pour collecter les informations nécessaires à ses analyses.

Le contrôleur de gestion doit être convaincant et persuasif afin de faire entendre son point de vue face à la direction, auprès de laquelle il présente tous ses résultats d'analyse.

Aussi, le contrôle de gestion est une fonction particulièrement chronophage : le contrôleur doit être disponible et travailleur. L'exercice du métier demande un haut niveau d'investissement notamment lors des périodes de bilan comptable qui engendrent des surcharges de travail.

Tout bon contrôleur de gestion doit être particulièrement organisé. Il est constamment confronté à des informations en grand nombre. Celles-ci peuvent venir perturber son efficacité s'il ne s'organise pas au préalable pour bien gérer le flux d'informations et de missions à réaliser.

Il convient pour le contrôleur de gestion de savoir anticiper et réagir face aux évolutions de l'environnement de l'entreprise qui pourraient avoir un impact négatif sur sa performance. En ce sens, il doit aussi être flexible et préparé aux évolutions constantes des technologies et des normes.

Le contrôleur de gestion dispose d'un bon esprit de synthèse afin de rapidement conceptualiser les problèmes et leurs solutions. Il doit en effet collecter les informations et les communiquer de telle sorte que ses idées soient bien comprises par ses interlocuteurs.

Enfin, la curiosité et l'esprit critique sont des aptitudes indispensables dans le cadre de la fonction qu'occupe un contrôleur de gestion. En tant qu'analyste, il étudie minutieusement les données de l'entreprise et utilise un raisonnement rigoureux sur les chiffres afin de formuler un jugement.

Comme tout autre individu évoluant en présence d'autres personnes, le contrôleur de gestion doit mobiliser des qualités humaines et relationnelles dans la pratique de son métier : on parle aussi de savoir-être.

Tout analyste de gestion se doit d'être impliqué et à l'écoute du client. Plus qu'être présent, il est actif et même proactif. Il doit porter un réel intérêt au client, afin de comprendre ses besoins

et de pouvoir l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels.

Le contrôleur de gestion combine autonomie et esprit d'équipe. L'analyse et la production de résultats sont la plupart du temps réalisées par le contrôleur seul. Cependant, il travaille aussi conjointement avec chaque fonction de l'entreprise (comptabilité, administration, ressources humaines, marketing, etc.) afin de proposer des solutions adaptées qui permettront à l'entreprise de booster sa performance. Il doit donc avoir le sens du contact, être communicatif et sociable.

Un bon contrôleur de gestion est honnête et fiable. Ayant accès à des données confidentielles de l'entreprise, il doit être digne de confiance. Egalement, il doit être transparent à travers ses propos afin de fournir un aperçu clair et précis de ses idées aux preneurs de décision. La confiance en soi lui est aussi indispensable s'il veut convaincre son auditoire de la pertinence de ses propositions.

Les qualités du contrôleur de gestion sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : Les qualités de contrôleur de gestion

Qualités techniques	Qualités humaines
<ul style="list-style-type: none"> - Rigoureux, méthodique, organisé ; - Fiable, claire ; - Cohérent ; - Capacité de synthèse ; - Faisant circuler l'information - sélectionnée ; - Maîtrisant les délais ; - Connaissant les outils. 	<ul style="list-style-type: none"> - Morale : honnêteté, humilité ; - Communicantes : dialogue, animation, - formation, diplomatie, persuasion ; - Mentales : ouverture, critique, créativité ; - Collectives : écoute, accompagnement - implication ; - Sociales : gestion des conflits. - Entrepreneuriales: esprit d'entreprise

Source : ALAZARD C., SEPARI S., « *Contrôle de gestion manuel et applications* », Paris, édition Dunond, 2007, p. 34.

Au total, le contrôleur de gestion doit connaître l'entreprise et ses acteurs, être positif et dynamique, tourné vers l'avenir.

5.2.6. Les compétences requises :

Le contrôleur de gestion doit être polyvalent. Comme il doit être également (Alazard et al, Op.cit) : spécialiste et généraliste c'est-à-dire maîtriser les outils pointus, organiser et

coordonner les procédures, opérationnel et fonctionnel c'est-à-dire gérer l'exécution et conseiller les décideurs et technicien et humain c'est-à-dire intégrer la dimension technique et gérer les hommes et les groupes.

Un contrôleur de gestion doit posséder un ensemble de compétences techniques et comportementales pour réussir dans son rôle. Il doit avoir une solide connaissance de la comptabilité, de la finance et de l'analyse financière, ainsi qu'une maîtrise des outils informatiques et de gestion (ERP, tableurs, etc.). De plus, il est essentiel qu'il possède de bonnes qualités relationnelles, une capacité d'analyse et de synthèse, et une bonne communication pour interagir efficacement avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

- **Compétences techniques:** Analyse financière et reporting (le contrôleur de gestion doit être capable d'analyser les données financières, de créer des rapports et de les présenter à la direction), Élaboration budgétaire (il participe à l'élaboration et au suivi des budgets, en identifiant les écarts et en proposant des actions correctives), Contrôle budgétaire (il assure le suivi du budget, en comparant les réalisations aux prévisions et en identifiant les écarts), Maîtrise des outils informatiques (il doit être à l'aise avec les logiciels de gestion, les tableurs (Excel) et les ERP de l'entreprise), Connaissance du secteur d'activité (une bonne compréhension du secteur d'activité de l'entreprise est cruciale pour une analyse pertinente), Normes comptables (connaissance des normes comptables (IFRS, etc.)).
- **Compétences comportementales:** Esprit d'analyse et de synthèse (capacité à analyser des informations complexes et à en tirer des conclusions pertinentes), Communication et pédagogie (capacité à communiquer clairement et efficacement les résultats financiers, ainsi qu'à expliquer les processus de contrôle de gestion aux autres services), Force de proposition (capacité à faire des recommandations et à proposer des solutions pour améliorer la performance de l'entreprise), Rigueur et organisation (capacité à travailler de manière rigoureuse et organisée, en respectant les délais et en suivant les procédures), Capacité d'adaptation et réactivité (capacité à s'adapter aux changements et à réagir rapidement aux imprévus), Sens de l'écoute et relationnel (capacité à écouter les besoins des autres services et à établir des relations de confiance avec les différents interlocuteurs), Force de conviction (capacité à défendre ses analyses et ses recommandations, tout en faisant preuve de diplomatie), Sens de l'initiative (capacité à identifier les problèmes et à proposer des solutions innovantes).

En résumé, un contrôleur de gestion doit être à la fois un expert en finance et en gestion, mais aussi un excellent communicateur et un partenaire fiable pour les autres services de l'entreprise.

5.2.7. Niveaux de contrôleur de gestion

Dans une entreprise de grande taille, la fonction du contrôle de gestion est généralement décentralisée. Le contrôleur de gestion assiste la direction générale dans la formalisation de la stratégie à travers le processus de planification.

Le contrôleur de gestion assiste les directeurs opérationnels dans l'élaboration de leurs budgets, de leurs plans d'investissements et de leurs tableaux de bord. Il contribue également à la rédaction des rapports analysant les causes d'écart entre les prévisions et les réalisations.

Le rattachement hiérarchique de contrôleur de gestion division peut différer suivant les entreprises : il peut dépendre hiérarchiquement du contrôleur de gestion central. Cependant ce type de structure ne favorise pas l'intégration du contrôleur de gestion au sein de la division ; il sera certainement perçu comme un messenger, voire comme un espion de la direction générale ; il peut être sous l'autorité du directeur de division. Dans ce cas, son intégration ne sera pas problématique mais la Direction générale pourra douter de son indépendance.

Quel que soit son rattachement hiérarchique, le contrôleur de gestion doit constamment légitimer sa position et doit, par conséquent, présenter un certain nombre de qualités particulières (Langlois et al, Op.cit).

5.2.8. Le profil de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un professionnel de la comptabilité et de la gestion. Dans les petites structures, le contrôleur de gestion peut également être amené à gérer le service administratif, comptable ainsi que le personnel. Le contrôleur de gestion maîtrise les outils informatiques propres à la gestion comptable des entreprises. Outre sa rigueur, le contrôleur de gestion possède : le sens de l'observation, le goût des chiffres et de l'analyse financière, le sens de l'organisation, un esprit de synthèse et d'analyse, le sens de la communication et du contact.

Le contrôleur de gestion doit présenter les qualités suivantes : savoir aller à l'ensemble et oublier les problèmes mineurs c'est-à-dire trop de contrôle nuira à l'entreprise, coûtera beaucoup d'argent et risque d'aboutir à peu de résultats ; savoir communiquer c'est-à-dire il doit savoir dialoguer avec les opérationnels de façon à obtenir la meilleure information possible, être en mesure d'apprécier les difficultés de chacun et en tenir compte, éviter de froisser les susceptibilités lorsqu'il donne des avis, ou un mot de son comportement doit être diplomatique

; savoir convaincre c'est-à-dire la diplomatie n'exclue pas une certaine fermeté et il lui en faudra pour faire respecter la convergence des buts, veillera la mise en application de certaines décisions.

Le contrôleur de gestion est un acteur clé dans la performance financière et opérationnelle d'une entreprise. Son profil implique une solide formation en finance et comptabilité, ainsi que des compétences analytiques, relationnelles et organisationnelles. Il doit être capable d'analyser les données, d'identifier les axes d'amélioration et de proposer des solutions pour optimiser la gestion de l'entreprise.

5.2.9. La diversité des interventions de contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est considéré comme le professionnel du contrôle de gestion, sa fonction diffère d'une entreprise à l'autre, il peut s'occuper de calcul des coûts, des budgets et des tableaux de bord, de la comptabilité, de l'audit opérationnel, de la gestion de stock ou encore de la paye (Berland et al, 2019).

Suspendant les contrôleurs de gestion ont des concurrents dans l'entreprise. Le contrôle de gestion devrait essentiellement s'occuper de la maîtrise du management, or bien des professionnels de l'entreprise jouent le même rôle à commencer par es managers eux-mêmes (Berland et al, Op.cit) » « mesurer et piloter la performance »

Cela ne signifie pas pour autant que le contrôleur de gestion soit un manager, il ne prend pas de décisions a sa place, il doit simplement l'assister dans sa mission en agissant comme un conseiller qui aidera le manager a : prendre des bonnes décisions, orienter les comportements et mettre en place la stratégie.

La diversité des tâches accomplies par le contrôleur de gestion est également différente d'une entreprise à l'autre (Berland et al, Op.cit). Cela on peut le déduire de l'analyse de MINTZBERG. Ce dernier distingue cinq composantes pour décrire une organisation (Mintzberg, 1982) :

- Le sommet stratégique regroupe la direction de l'entreprise. Il assure l'atteinte des finalités de l'entreprise, évalue les réalisations, alloue les ressources. Il règle les conflits internes, à l'organisation et sert d'interface institutionnelle avec le monde extérieur. C'est lui qui définit la stratégie de l'entreprise.

- La ligne hiérarchique est constituée de l'ensemble des cadres qui assure un rôle de liaison entre la direction et les opérationnels. Elle sert à transmettre l'information et à décliner la stratégie mais également à faire remonter l'information permettant le contrôle de l'entreprise.
- Le centre opérationnel accomplit le travail de transformation des produits et services. Il est directement en contact avec le client et es fournisseurs.
- La technostructure est constituée de l'ensemble des personnes qui dans l'organisation analysent le travail des autres pour en accroître l'efficacité et l'efficience. elle standardise le travail en définissant les méthodes et en établissant les normes. C'est, par exemple, le bureau des méthodes, l'ordonnancement, le contrôle de gestion, les recruteurs qui définissent les profits à recruter et les grilles de qualification ou encore le marketing.
- Les fonctions du support logistique comprennent l'ensemble des entités de l'organisation qui fournit des services aux autres. La plupart de ces services peuvent être externalisés sans trop de difficultés ou effectués par des services partagés. On y trouve les conseillers juridiques, la paie, le traitement du courrier...

Le contrôleur de gestion appartient à la technostructure de l'entreprise. Son travail a des conséquences sur l'activité des autres membres de l'organisation dans la mesure où il leur permet de juger des résultats de leurs actions. De sa modélisation vont dépendre les choix stratégiques et le pilotage au quotidien de l'organisation. Mais ce n'est pas lui qui réalise ses actions de management. Il se contente, ce qui est déjà beaucoup, de les documenter. La place et le rôle de contrôleur seront alors très différents selon le type de structure dans laquelle il s'insère. Ainsi comme le phare éclaire la route mais ne conduit pas la voiture, le contrôleur de gestion éclaire les décisions mais il ne gère pas l'entreprise. Ce rôle est dévolu au manager dont il est un conseiller, les cas différents toutes fois selon les entreprises.

5.2.10. La fonction des contrôleurs de gestion et les nouveaux défis de ce métier

Le métier de contrôleur de gestion consiste à assurer une bonne visibilité de la rentabilité d'une entreprise et à optimiser les coûts. Ce professionnel assiste ainsi la direction de l'entreprise et influe sur la prise de décisions stratégiques concernant l'activité de l'entreprise.

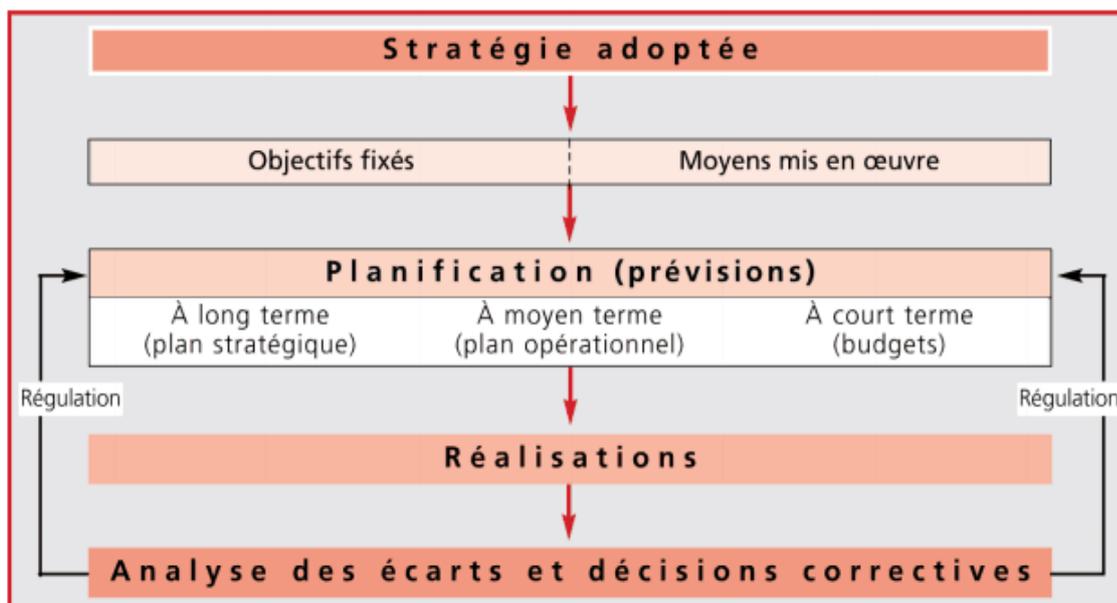
5.2.11. La mission du contrôleur de gestion

La fonction du contrôleur de gestion consiste à aider les instances dirigeantes à définir des objectifs réalistes de budget prévisionnel en s'appuyant sur les données provenant de différents services de l'entreprise (notamment les services commerciaux) et des études financières.

Le contrôleur de gestion dont le rôle premier était de fournir certaines informations, a vu ses missions, s'élargir auprès de l'acteur de toute l'organisation ; c'est possible de synthétiser ses missions actuelles autour de trois axes : fournir des informations c'est-à-dire fournir des informations pertinentes et les améliorer en permanence en fonction des besoins et du contexte ; acteur c'est-à-dire communiquer, expliciter, conseiller les auteurs dans l'utilisation des outils de gestion ; organisation c'est-à-dire aider et accompagner l'ensemble de l'organisation dans le changement à mettre en oeuvre.

Les principales missions incombant au contrôleur de gestion sont : l'élaboration et la mise en place d'outils de gestion et de suivi, de procédures ainsi que de vérifications de leur bonne utilisation ; la décomposition des différents couts, la préparation des budgets, la réalisation de reportings réguliers concernant l'activité de la structure au sein de laquelle il travaille, la surveillance des écarts entre les objectifs prévisionnels et les objectifs réalisés et la proposition si nécessaire d'actions correctives, la réalisation d'études financières, la transmission d'informations importantes susceptibles de servir les objectifs de l'entreprise.

Figure n°1 : Evolution des missions de contrôleur de gestion



Source : M. Noëlle., « Le grand livre de contrôle de gestion », édition Eyrolles, Paris, 2013, p. 56.

Ainsi, les missions de contrôleur de gestion sont diversifiées où il doit : mettre en place les procédures de contrôle opérationnel nécessaires, former et motiver les exécutants afin de les responsabiliser et conseiller les décideurs.

Cette diversité des missions détermine le rôle stratégique de système d'information et les compétences techniques, organisationnelles et humaines requises par la fonction.

En effet, ces missions qui portent sur des procédures de travail des individus élargissent le rôle initial du contrôleur de telle manière que l'on peut s'interroger sur le profil nécessaire. « Le contrôleur ne contrôle plus, il conseille, aide à la décision, conçoit des systèmes d'information, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité (Alazard et al, Op.cit) ».

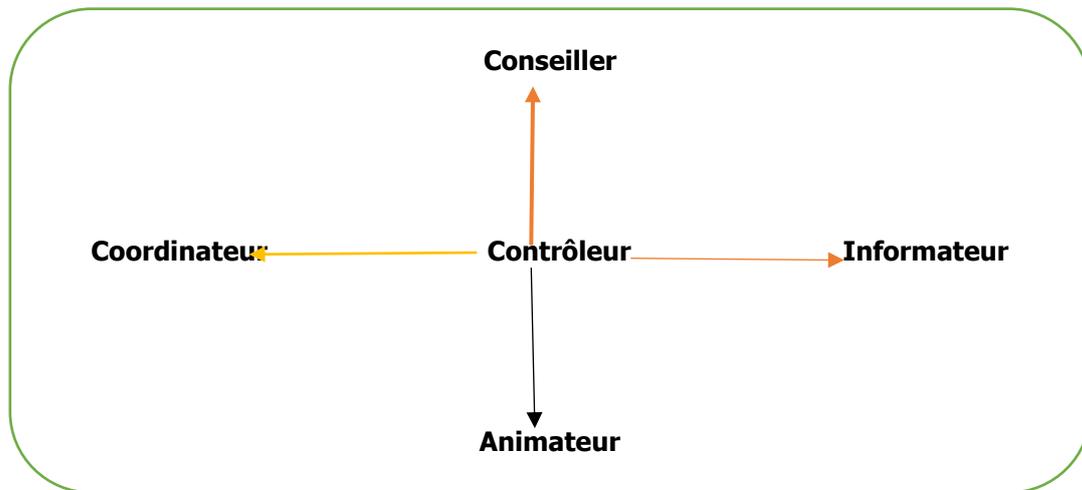
Plus précisément, les missions d'un contrôleur de gestion peuvent inclure :

- **Planification et budgétisation** : Élaborer et suivre les budgets, définir des objectifs financiers et les relier aux ressources disponibles.
- **Contrôle et analyse** : Analyser les écarts entre les résultats réels et les objectifs, proposer des actions correctives.
- **Reporting et communication** : Préparer des rapports réguliers pour la direction, présenter des analyses et des recommandations.
- **Optimisation des processus** : Mettre en place des outils de gestion (tableaux de bord, indicateurs de performance) et améliorer les processus financiers et opérationnels.
- **Aide à la décision** : Fournir des analyses financières et économiques pour éclairer les décisions stratégiques de la direction.
- **Contrôle interne** : Assurer la cohérence et la fiabilité des informations financières, mettre en place des contrôles internes.

En somme, le contrôleur de gestion est un partenaire clé pour la direction, contribuant à la performance et à la pérennité de l'entreprise.

La figure suivante synthétise les missions de contrôleur de gestion :

Figure n°2 : Missions de contrôleur de gestion



Source : Notre enquête

5.2.12. Les types de contrôleurs de gestion

On notera qu'il existe plusieurs catégories de contrôleur de gestion : le contrôleur de gestion industriel qui se consacre à la production, aux coûts et aux stocks, et le contrôleur de gestion commercial qui se concentre sur les ventes et les marges. On trouve par ailleurs des contrôleurs de gestion de projets dans le secteur de BTP ... ou encore des contrôleurs de gestion budgétaires/sociaux au sein des grands groupes.

➤ **Contrôleur de gestion commercial**

Il est généralement rattaché à une direction financière, c'est un professionnel des chiffres, il participe au pilotage opérationnel et stratégique de son entreprise en prenant notamment à : la définition des objectifs ; l'élaboration des tarifs et des marges ; l'analyse de la rentabilité par produit, marché ou zone ; l'analyse des coûts de distribution.

Il suit également les résultats de l'entreprise en effectuant un reporting des indicateurs de gestion clés liés au chiffre d'affaires, pour cela, il met en place des outils de reporting spécifiques sur lesquels il veille en permanence.

Le nombre de mission au contrôleur de gestion commercial peut varier selon la structure, plus l'entreprise est importante plus il sera spécialisé dans l'activité commercial.

➤ **Contrôleur de gestion industriel**

Le contrôleur de gestion industriel a un métier double : à la fois fonctionnel et opérationnel, il oriente le pilotage de la société pour atteindre les objectifs fixés par la direction. Un contrôleur

de gestion industriel a notamment pour mission de : élaborer un budget en calculant le prix de revient des produits, définir les résultats prévisionnels, identifier les écarts entre la production et les prévisions, faire un rapport d'activité des écarts relevés, contrôler les dépenses, participer à la validation des demandes d'achat et conseiller et entreprendre des mesures correctives en cas de crise.

Le métier du contrôleur de gestion ne peut être défini de manière univoque, car il dépend de l'entité dans laquelle il s'intègre de son organisation comme de sa stratégie.

Ce contexte influence le rôle des contrôleurs de gestion, c'est-à-dire ce qu'ils font (leurs tâches et leurs expertise), leur organisation (y compris la structure de leur département) et avec qui ils travaillent (le profil et les attentes de leurs interlocuteurs). Cependant, deux grandes typologies peuvent être mentionnées :

La première concerne le niveau hiérarchique des contrôleurs de gestion. Intégrés aux départements centraux, ils assurent généralement des missions de consolidation du reporting et leur travail s'apparente alors à du contrôle financier. Au contraire, les contrôleurs décentralisés interagissent de manière privilégiée avec les managers opérationnels et sont souvent rattachés à un non contrôleur.

La seconde typologie concerne le type de relation entretenue avec leurs interlocuteurs. Les contrôleurs (partenaires) cherchent à intervenir dans les décisions prises. Au contraire, les contrôleurs (garde-fous) sont garants des grands équilibres financiers et de la fiabilité des informations de gestion. Tous deux cherchent à accroître la conscience financière de leurs interlocuteurs et le travail sur les chiffres s'accompagne d'un travail relationnel longtemps sous-estimé (Giraud et al, Op.cit).

Conclusion

Cette étude qui a porté sur l'aperçu du métier de contrôleur de gestion. L'objectif recherché dans cette étude consistait de connaître le contrôleur de gestion en vue de faire son aperçu, d'une part, analyser le métier du contrôleur de gestion, identifier son rôle et connaître les missions du contrôleur de gestion au sein d'une organisation, d'autre part.

Cependant, nous avons vu que le contrôleur de gestion est un cadre désigné dans une entreprise ou toute autre organisation, pour créer, animer et faire évoluer les méthodes et les outils du contrôle de gestion et non pas pour contrôler lui-même la gestion des responsables de centres de résultat.

Par ailleurs, le métier du contrôle de gestion concerne toutes les entreprises, il consiste à garantir la bonne visibilité de la rentabilité de l'entreprise. Le contrôleur de gestion joue un rôle très important dans l'organisation, il assure un rôle de technicien, d'animateur, et de conseiller en accompagnant, les responsables dans leur action et de les maintenir dans le cap des objectifs généraux et son rôle évolue en fonction de la direction de l'entreprise et de son environnement en élargissant son champ d'action. Ainsi, le contrôleur de gestion assure les missions de conseiller, coordinateur, informateur et animateur au sein d'une organisation.

De ce qui précède, le métier du contrôleur de gestion nécessite une expérience, une maîtrise, une connaissance approfondie sur le fonctionnement des différents secteurs d'activités au sein d'une organisation.

Ainsi, dans son métier de contrôleur de gestion dans l'organisation, il assure ceux qui suivent :

- **Elaborer la stratégie de l'entreprise** : le contrôleur de gestion doit dynamiser l'élaboration et la formalisation de cette stratégie, il doit assurer la coordination de ce processus d'élaboration et de formulation de la stratégie de l'entreprise une fois ces fait il doit se rassurer qu'il mets en place les outils qui vont permettre à l'entreprise de piloter l'atteinte de ses objectifs stratégiques à savoir des reporting stratégiques, des indicateurs de performance stratégique et un tableau de bord stratégique.
- **Assurer le reporting de l'organisation** : le contrôleur de gestion a la responsabilité de concevoir et de mettre en place le reporting qui sera utilisé à la fin de chaque période au sein du comité d'une direction ou au sein de l'organe d'une direction. Il doit aussi concevoir et mettre en place les reporting fonctionnel c'est-à-dire les reporting de chaque fonction au sein de l'entreprise, une fois il a conçu ces reporting il revient au

contrôleur de gestion de produire ses rapports (reporting) à la fin de chaque mois, de les analyser et de pouvoir faire des propositions, il doit être une force de proposition c'est pas un producteur de chiffre mais c'est lui qui rend les chiffres intelligents et c'est lui qui propose des solutions sauf qu'il ne décide pas.

- **Elaborer le tableau de bord** : dans une entreprise toutes les directions et fonctions sont supposées avoir des tableaux de bord, non seulement des directions mais aussi des départements, des services et même des opérationnels en fonction des problématiques rencontrées, et donc il revient au contrôleur de gestion de pouvoir concevoir ces tableaux de bord, de pouvoir les construire et de pouvoir les mettre à disposition des différentes fonctions de l'entreprise. Une fois le tableau de bord est mis en place, il revient au contrôleur de gestion de se rassurer que ces tableaux de bord sont régulièrement actualisés et de se rassurer que les alertes dans ces tableaux de bord sont suivies des actions concrètes et que ces actions sont pertinentes.
- **Elaborer les indicateurs de performances de l'organisation** : il revient au contrôleur de gestion en collaboration avec tous les autres fonctionnels de pouvoir identifier les indicateurs de performance pertinents pour le suivi des activités de ces différentes fonctions ou de ces différents opérationnels. Si ces indicateurs sont déjà mis en place il revient au contrôleur de gestion de se rassurer de la pertinence et de l'efficacité de ces différents indicateurs de performance.
- **Elaborer le budget de l'organisation** : c'est le contrôleur de gestion dans une entreprise qui organise le processus budgétaire, c'est lui qui organise le suivi et le contrôle budgétaire, parce que quand on élabore un budget il est important de pouvoir s'assurer que ce budget est respecté et il revient au contrôleur de gestion de pouvoir d'une façon périodique s'assurer qu'on reste dans le bon dépôt pour la réalisation de ces objectifs budgétaires.
- **Elaborer la comptabilité analytique de l'organisation** : C'est le fait de pouvoir maîtriser les coûts et la rentabilité de l'entreprise. Il revient au contrôleur de gestion de mettre en place un système de comptabilité analytique qui va permettre à l'entreprise de maîtriser ses coûts, sa comptabilité et sa rentabilité dans les plus minimes délais.

- **Assurer le contrôle interne de l'organisation** : il revient au contrôleur de gestion de se rassurer que les procédures interne sont respecter et qu'elles garantissent la qualité des informations.

Si on est dans une petite entreprise ou le manager n'a pas les moyens de mettre en place un service dédié au contrôle interne il revient donc au contrôleur de gestion de pouvoir mettre en place des procédures afin de garantir la qualité des informations.

On se rend compte que le contrôleur de gestion n'est pas un contrôleur dans le premier sens, il n'est pas là pour vérifier votre travail savoir si vous avez bien fait les choses ou pas. Le contrôleur de gestion est un partenaire, il est là pour vous accompagner a faire votre travail et pour faciliter votre vie au quotidien en mettant à votre disposition des outils qui vous permettent de facilement faire votre travail et de facilement naviguer vers l'atteinte de vos objectifs respectifs » chroniques du contrôle de gestion.

Bibliographie

1. AINOUS Katya, AIMENE Ouissem. (2021-2022), *Les axes de mesure de performance par la fonction contrôle de gestion de l'unité prestations techniques de l'ENIEM*, Master en Sciences de Gestion, Option : Audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Maameri, Tizi Ouzou.
2. ALAZARD C., SEPARI S. (1998), *Contrôle de gestion, manuel et application*, Paris, 4^{ème} éd Dunond.
3. ALAZARD C., SEPARI S. (2004), *Contrôle de gestion*, Paris, édition Dunod.
4. ALAZARD C., SEPARI S. (2007), *Contrôle de gestion manuel et applications*, Paris, édition Dunond.
5. ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine. (2018), *DCG 11 Contrôle de gestion Manuel et Applications*, Paris, 5^{ème} éd, Dunod.
6. ALAZARD Claude, SEPARI Sabine. (2007), *Contrôle de gestion : manuel et application*, Paris, édition Dunond.
7. ANTONY R.N. (1965), *Planning and Control Systems : a Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston.
8. ARDOIN J, JORDAN H. (1976), *Le contrôleur de gestion*, Paris, Flammarion.
9. ARNOUD H. (2001), *Le contrôle de gestion... en action*, édition Liasons.
10. BOUQUIN H. (2001), *Comptabilité de gestion*, Paris: Economica.
11. BOUQUIN. H. (2010), *Le contrôle de gestion*, 9^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris.
12. CHATBI Assia et ZORELI Nora. (2018-2019), *Contribution du contrôle de gestion à la performance d'entreprise*, Mémoire de Master en Science de Gestion, Option : Finance d'entreprise, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzon, FASECSG.
13. CHIAPELLO, E., LONING, H., MALLERET, V., MERIC, J., MICHEL, D., PESQUEUX, Y., SOLE, A. (2008), *Le contrôle de gestion-organisation et mise en œuvre*, Paris.
14. DANJOU P. (2011), *Qualité de l'audit*, Belgique, édition De Boek.

15. DIANE Oumar, NIANG Madina. (2019-2020), *Dispositifs et outils du contrôle de gestion appliqués à une entreprise pharmaceutique* », Master en Sciences financières et comptabilités, Option : Audit et contrôle de gestion, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou.
16. DOUTI-LARE Makingion Z, KUNKYUURI Emmanuel. (2018-2019), *Etude des pratiques de contrôle de gestion dans une entreprise publique*, Master : Audit et Contrôle de Gestion, Université Mouloud Mammeri, Tiziouzu.
17. ENNAJEM, C. (2019), *La construction de nouvelles relations entre contrôleur de gestion et managers opérationnels dans le contexte d'un contrôle de gestion décentralisé*, Recherches en Sciences de Gestion, 130, 109-144.
18. GAUTIER, Frédéric et PEZET, Anne. (2006), *Contrôle de gestion*, Paris, édition Darelos et Pearson éducation.
19. GERVAIS M. (2005), *Contrôle de gestion*, Paris, Economica.
20. GIRAUD.F et ZARLOWSKI.PH. (2011), *Les fondamentaux du contrôle de gestion principes et outils*, France, édition la SOURCE D'OR, Clermont –Ferrand.
21. GUERNY J., GUIRIEC J C. (1998), *Contrôle de gestion et choix stratégique*, Paris, édition Delmas.
22. Henry MINTZBERG. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris et Montréal, Agence d'Arc.
23. Jérôme Lartigau. (2009), *L'évolution de la fonction contrôle de gestion à l'hôpital*, *Journal d'économie médicale* 2009/7 (Volume 27).
24. KACIMI Kahina et KARA Souad. (2019-2020), *Le Rôle du contrôleur de gestion dans le budget d'investissement : diagnostic et prise de décisions*, Mémoire de Master II, Option : Audit et contrôle de gestion, FSEGC, Département des Sciences financière, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzon.
25. KAMAVUAKO DIWAVOVA Justin. (2024-2025), *Métiers de Contrôle : Contrôle de Gestion, Audit et Expertise*, Niveau DEA, Master et Doctorat, Université Kongo/Mbanza-Ngungu, RD Congo.
26. KHEMAKHEM A. (1971), *Introduction au contrôle de gestion*, Paris, édition Bordas.

27. LAMBERT Caroline. (2005), *La fonction contrôle de gestion. Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Mars.
28. LANGLOIS L., BONNIER C., BRINGER M. (2008), *Contrôle de gestion*, Alger, Berti Edition.
29. Laurent Pierandrei. (2015), *Contrôle de Gestion Avancé*, <https://blog.ionisx.com/2015/11/25/controle-de-gestionavance-interview-de-laurent-pierandrei/>, interview de Laurent Pierandrei, publié le 25 novembre 2015 par l'équipe IONISx,
30. LONING H., MALLERET V., MERIC J., PESQUEUX Y., CHIAPELLO E., MICHEL D., SOLE A. (2008), *Le contrôle de gestion, outils et pratiques*, Paris, édition Dunod.
31. LORINO, P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique -la gestion par les activités*, Paris: Dunodentreprise.
32. M. Noëlle. (2013), *Le grand livre de contrôle de gestion*, édition EYROLLES, Paris.
33. MENARD L. (2004), *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, Paris, 2^{ème} édition Québec.
34. Renaud A et Berland Nicolas. (2019), *L'influence des facteurs stratégiques et organisationnels sur les relations entre contrôle de gestion environnemental et apprentissage organisationnel : le cas d'une éco-PME missionnaire*, Management international, Vol. N°24, 93-108p.
35. REUTTER, J., ALLAIN, E., & LANDAGARAY, P. (2021), *L'évolution des rôles du contrôleur de gestion à l'ère de la busniess intelligence*. ACCRA, 85- 107.
36. SELMER Caroline. (2004), *Construire et défendre son budget : Outils, méthodes et comportements*, Paris, édition Dunod.
37. YAZID Meheni. (2023), *Le Contrôle de gestion comme outil de gestion organisationnelle*, Master 2 en Sciences Financières, Option : Audit et Contrôle de Gestion, FSECSG, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.