

**TD 1: Fonctions et compétences  
« génériques » pour une  
« contrôleur de gestion  
générique »**

# **Une fonction d'aide au gouvernement des entreprises**

## **Définition**

**Le contrôle d'une organisation est l'ensemble des dispositifs et des processus plus ou moins visibles, utilisés et mis en œuvre par les managers pour s'assurer de la maîtrise à la fois des décisions, des actions liées à ces décisions et des résultats obtenus à la suite de ces actions.**

## Focus

### Que fait concrètement un contrôleur de gestion ?

« Les activités étudiées couvrent, dans l'ensemble des pays étudiés, l'élaboration des plans & budgets, la production des *reportings*, analyses d'écart, prévisions et reprévisions, l'implication dans les *business reviews*, l'animation avec les opérationnels, les systèmes d'information, le contrôle interne et la gestion des risques. » (Rapport OICG 2016)

# Points clés

On retrouve bien dans le contrôle de gestion

- une dimension **humaine et managériale** du métier de contrôleur de gestion : animer les processus de contrôle avec les opérationnels, participer aux *business reviews*.
- une dimension **technique** : produire le *reporting* (et les tableaux de bord).
- une dimension **modélisatrice** : développer les systèmes d'information, élaborer les plans, modéliser les coûts de revient, donner les points clés de performance ou de risque lors des *business reviews* ...
- ... pour le pilotage : des plans, des budgets, des révisions, des analyses d'écarts afin d'assurer la réussite de l'organisation (quelle que soit la forme de « réussite » attendue).

Annonce	Compétences Informatique				Compétences de gestion						Compétences "humaines"				Diplômes			Expérience	
	Informatique	ERP	SAP	Autre	Compta	Anafi	CG	Logis	Gestion de prod	Autre	Ang	Alle	Esp	Com	ESC	3e cycle	Écoled'ingénieur	Domaine	Métier
1		1	1				1				1				1	1		1	1
2		1	1				1				1		1		1	1	1		1
3	1	1	1	1	1	1	1								1	1	1		1
4	1	1	1				1		1	1					1	1		1	1
5	1	1	1	1			1	1							1	1	1		1
6	1	1					1	1						1	1	1			
7	1	1					1				1			1	1	1			1
8		1	1		1		1	1	1						1	1	1	1	1
9	1	1	1		1	1	1							1	1	1		1	1
10		1					1	1						1	1	1			
11	1	1	1				1		1		1				1	1	1		1
12		1		1			1	1							1	1		1	1
13		1					1	1	1		1	1	1		1	1	1		
14		1	1				1	1	1						1	1	1		
15	1	1					1							1	1	1			1
16		1	1				1		1						1	1	1	1	1
17	1	1		1			1	1	1					1	1	1	1	1	1
18	1	1	1				1	1	1		1				1	1	1		1
19		1	1				1	1			1				1	1			1
20		1	1	1			1	1			1			1	1	1			1
21	1	1		1			1	1	1						1	1	1	1	1
22	1	1	1	1			1	1	1						1	1	1	1	1
23	1	1			1	1	1								1	1			
24		1					1	1	1		1				1	1	1		1
Synthèse	1	1	1				1								1	1			1
%	54	100	58		17	38	100	42	42		38	4	8	29	100	100	54	38	88

**QUESTION 1: Proposer une grille de lecture permettant de classier chaque annonce et chaque profil spécifique (voir page 1).**

**QUESTION 2: En déduire les compétences génériques et spécifiques :**

**Compétences génériques (les % élevés)**

- Compétences en informatique/ ERP
- Compétences en contrôle de gestion
- Expérience professionnelle
- Diplôme ESC ou BAC+5

**Compétences spécifiques (les % faibles)**

**Profil anglo-saxon**

- Compétences “industrielles” (logistique, gestion de produits, etc.)
- Expérience dans le même domaine que l’entreprise
- Maîtrise de langues (ang, all, esp, etc.)
- Double diplôme (ingénieur/management)

**Profil français**

- Compétences en comptabilité/analyse financière

### **QUESTION 3: Bâtir le profil d'un contrôleur de gestion générique. La compétence du domaine d'affaires est-elle importante pour ce genre de travail ?**

- Le contrôleur de type générique a des connaissances en informatique, il sait maîtriser les ERP et SAP. Il a des connaissances en contrôle de gestion et possède une expérience sur le terrain (stage/alternance).
- Si l'on regarde les %, pour les emplois de type « industriel » anglo-saxon, des compétences spécifiques sont un prérequis (42% en gestion de production et logistique) tandis que pour un emploi de type financier français, des compétences en analyse financières sont requises mais le % est plus faible (17% en compta et 38% en analyse financière), ce qui veut signifier que des compétences spécifiques sont moins recherchées.
- En résumé, on recherche davantage en France des contrôleurs de gestion qui ont des compétences informatiques, des compétences de management de type anglo-saxon et en contrôle de gestion, qui maîtrisent la langue anglaise et qui ont des connaissances en comptabilité et analyse financière et qui savent communiquer et travailler en équipe si l'on se fit à ces annonces d'offres d'emploi.

# Nouvelle fonction hybride: le data scientist

<https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/controle-de-gestion/030995654466-les-contrôleurs-de-gestion-se-tournent-vers-l-avenir-316893.php>

- Recherche sur le Web : DATA OFFICER
- <https://www.impactpool.org/jobs/283037>
- <https://www.cidj.com/metiers/chief-data-officer>
- Rôle du Data Scientist:
- <https://www.youtube.com/watch?v=KedSyJjzIJo>

# RAPPEL: exercices de comptabilité

## Exercice 1

*Thème : concepts de coûts pour la prise de décision*

**Jack-le-génie** a inventé un nouveau modèle de piège à souris. Après mûre réflexion, il a décidé d'abandonner son emploi, où il gagne 12 000 € par mois, pour fabriquer et vendre ses pièges. Il a loué un garage qui lui servira d'atelier, et il a payé trois mois de loyer d'avance, à 1 500 € par mois. Il dispose d'outils et de matériels achetés il y a quelques années pour 40 000 € et il compte s'en servir pour sa production.

Jack a loué un local commercial dans une ruelle située à côté, pour en faire un petit magasin. Le loyer est de 2 500 € par mois. Il a payé le premier mois. Il a acheté un téléphone et un micro pour 1500 euros et souscrit un abonnement spécifique auprès d'un opérateur qui lui servira pour la téléphonie et la transmission de données son business et sa vie privée, ce qui augmentera de 200 € par mois son abonnement et majorera de 1 € le coût de chaque communication.

Le coût de fabrication du piège est de 25 € en matières. Jack va embaucher du personnel qu'il supervisera et paiera 15 € par piège fabriqué. Jack dispose d'économies de 50 000 € qui sont placées à 6 % l'an. Il va devoir fermer le compte pour investir dans sa nouvelle activité, où il compte dépenser 3 000 € par mois en publicité.

Au point où en est Jack, identifiez les coûts variables, de capacité, d'opportunité, les *sunkcosts*.

## Solutions

	Coût variable	Coût de capacité	Coût d'opportunité	Sunkcost
Salaire			12000 €/mois	
Loyers d'avance				4500 €
Outils				40000 €
Loyers		2500 €		
Téléphone/micro		1500 €		
Abonnement (surcoût)		200 € : Mois		
Communications	1 €			
Matières	25 €			
Personnel	15 €			
Produits financiers perdus			3000 €/an	
Publicité		3000 €		

**Coût variable** : certaines charges varient en fonction notamment du volume/ Modifier le volume modifie automatiquement le coût. On appelle ces charges des charges variables. Il y a deux différents types de charges variables : les charges volumiques qui s'ajustent en fonction de la quantité de produits ou service final. Il existe également des coûts indivis qui sont déclenchés forfaitairement par rapport au service final et ne sont pas proportionnels aux quantités produites.

Exemple charge volumique: industrie automobile, plus tu produis, moins ça coûte cher. Ainsi ce coût s'ajuste en fonction de la quantité produite ou du service final.

Exemple charge indivis: le péage lorsqu'on passe d'une zone à l'autre. C'est un coût déclenché forfaitairement par rapport au service final.

**Coûts de capacité** : D'autres charges ne varient pas en fonction d'un volume de produits ou d'activités identifiées. On ne peut trouver de règles de proportionnalité. En revanche elles sont constantes sur une période donnée et dimensionnées pour un niveau donné d'activité, ce que l'on appelle une capacité de production ou d'activité. Ces charges sont appelées des charges de capacité ou fixes. Le terme fixe est impropre car même une charge fixe peut être modifiée à un moment donné (on peut vendre des équipements ou construire une usine).

Exemples: assurance d'une automobile, loyer d'un garage, équipement, salaire des employés permanents

**Coût d'opportunité** : Le coût d'opportunité d'une action ou d'une décision économique est la mesure de la valeur de chacune des autres actions ou décisions auxquelles on renonce. Quand on doit arbitrer et faire des choix, la décision la plus rationnelle est celle dont le coût d'opportunité (évalué subjectivement) est le plus faible.

Exemples : Dois-je prendre le train ou l'avion ? Cela dépendra non seulement du coût de chacun de ces moyens de transport, mais aussi du coût de mon propre temps. Le coût d'opportunité de chaque transport variera ainsi d'un individu à l'autre (ceux dont le temps est précieux privilégieront l'avion).  
Dois-je poursuivre mes études ou entrer dans la vie active ? Les études ont un coût propre, auquel je dois ajouter le salaire auquel je renonce en n'entrant pas tout de suite dans la vie active : le coût d'opportunité sera le total des deux.

**Les sunkcosts** : les **coûts irrécupérables** (*sunk costs* en anglais) sont ceux qui ont déjà été payés définitivement ; ils ne sont ni remboursables, ni récupérables par un autre moyen.

La distinction avec les autres coûts est importante pour les scénarios où l'on envisage, ou bien où l'on craint de subir, de renoncer à, ou de ne plus être en mesure d'utiliser ce qu'ils ont servi à acquérir.

Pour un agent rationnel ces coûts ne devraient pas peser dans la balance pour les choix qui sont réalisés après qu'ils ont été engagés.

En pratique cependant, ils interviennent souvent dans le raisonnement, du fait de aversion à la perte. On désigne en anglais ce biais par le terme de *sunk cost fallacy*.

**Discussion : danger des sunkcosts (coûts de capacité en fait).**

**<https://sciencetonnante.wordpress.com/2016/07/08/les-couts-irrecuperables/> (FR)**

**ou**

**<https://www.youtube.com/watch?v=28nUYFoCQwQ> (ANG)**

Pour un agent rationnel, ces coûts ne sont pas censés intervenir dans la prise de décision pour les nouvelles acquisitions.

En pratique cependant, ils interviennent fréquemment dans le raisonnement, du fait de l'aversion à la perte.

*Thème : concepts de coûts pour la prise de décision*

**Albert** vient de rentrer de la chasse au canard. Comme d'habitude, il en rapporte dix. Sa femme a horreur de devoir s'occuper de ce gibier et, pour le décourager de poursuivre, elle lui présente le calcul suivant :

Équipement	
Coût : 40 000 €, utilisable 8 saisons à raison de dix sorties par saison	500 €
Déplacement	
100 km à 2,5 € le km (essence 0,5 €, assurance et amortissement 1 €, entretien kilométrique 1 €)	250 €
Munitions (deux boîtes)	100 €
Bateau	
Coût 2 400 €, utilisable 8 saisons, à 10 sorties par saison	30 €
Amende sur l'autoroute (excès de vitesse)	2 000 €
Permis de chasse	
Coût 300 € par saison, dix sorties par saison	30 €
Argent perdu au poker (Albert joue au poker tous les week-ends)	180 €
Un double Bourbon pour se réchauffer	50 €
Coût total	3 140 €
soit par canard	314 €

Alors que les boutiques proposent des bêtes équivalentes à 80 €.

Que pensez-vous de ce calcul ?

# Exercise 2

- C'est un coût ex-post... Donc pas très utile pour l'avenir, sauf à prouver qu'il est représentatif. Il dépend des coûts non fatals (pertes au jeu, contraventions) et de la performance en termes de canards touchés. On pourrait plutôt calculer combien de canards il faut rapporter pour que la chasse soit rentable. D'autre part, il contient des coûts non touchés par l'activité en question, semble-t-il (assurance de la voiture). Si on ne prend en compte que les coûts qui n'existeraient pas si l'activité disparaissait (équipement, essence et entretien, munitions, bateau, permis) on aboutit à 810 €, soit 81 € par canard. Enfin, ce calcul fait apparaître un coût conçu de telle sorte qu'il suppose que la finalité des dépenses est de rapporter des canards à la maison. On pourrait en discuter, et rapprocher les chiffres du coût d'opportunité auquel correspondraient d'autres manières, pour Albert, de passer la journée... Finalement la chasse ...