



Munich Personal RePEc Archive

Foundations of financial decisions aimed at carrying out preventive management

Lacatus, Viorel Dorin

Babes-Bolyai University Cluj-Napoca

2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/113705/>
MPRA Paper No. 113705, posted 07 Jul 2022 14:25 UTC

Fondements des décisions financières ayant pour but de réaliser un management préventif

Lăcătuș Viorel Dorin

**„Babeș – Bolyai” University, Cluj-Napoca, Faculty of Economics and Business Administration,
Teodor Mihali Street no. 58-60, Viorel_lacatus@yahoo.com, Telephone: 0264-418.654**

Dans les conditions actuelles, nombreuses sont les entreprises en situation de crise sans que le management de celles-ci ne parvienne à contrôler ces situations. La mondialisation du marché, la pression exercée par la concurrence, le besoin continu d'efficacité des activités avec la baisse des prix, la dynamique de croissance du milieu économique contemporain suppose un perfectionnement continu du processus de planification, contrôle et conduite en vue de réaliser du profit. En complément des fonctions classiques financières-comptables, on parle de plus en plus du concept de controlling stratégique comme modalité pour aborder une affaire, dans une perspective financière, mais aussi dans le processus d'affaire, dans leurs interdépendances ayant pour but l'identification des événements ayant un impact significatif sur les affaires avant que celles-ci ne deviennent information comptable.

Mots clé: management préventif, controlling stratégique, instruments du controlling, le contrôle par les budgets

Introduction

Dans les conditions actuelles, nombreuses sont les entreprises en crise dont le management ne parvient pas à contrôler la situation.

Celles-ci sont décrites comme événements irréparables, du genre: perte d'un client ou d'un fournisseur stratégique, fournisseur qui menace d'arrêter les livraisons, expiration d'un crédit de financement, etc.

Aujourd'hui, on parle de plus en plus d'une entreprise - dans le nouveau contexte économique - dans une philosophie de contrôles et de prévisions, avec l'idée que celles-ci puissent faire face aux problèmes confrontés: le niveau élevé de l'incertitude, la mauvaise préparation de la force de travail, la dévalorisation du travail, la dégradation de l'environnement et des relations humaines, l'augmentation de l'immoralité des engagés, mais encore d'autres aspects de nature politique, économique, sociale et culturelle.

La mondialisation, la pression de la concurrence, le besoin continu d'efficacité avec la baisse des prix, la dynamique de croissance du milieu économique contemporain, supposent un perfectionnement continu du processus de planification, contrôle et conduite de l'entreprise.

1. 1 De la fonction financière et comptable au controlling stratégique

Information comptable réelle, opérante et complexe, elle représente le support des décisions économiques et financières nécessaires aux managers dans le processus de conduite des activités d'une société. L'organisation et la conduite de la comptabilité est une obligation des personnes juridiques dans le cadre de l'économie de marché, et représente un instrument de connaissance économique-financière.

La fonction financière-comptable, son **rôle classique** de mise en évidence de l'utilisation des ressources financières, d'attraction de nouvelles ressources, de planification à court terme, de contrôle périodique et de coordination, dont le but est d'assurer la possibilité de corriger les déviations sur le processus économique, s'est montré insuffisant pour fournir des informations nécessaires aux fondements des décisions managériales.

En complément des fonctions classiques financières comptables, dans le contexte de l'économie du savoir, on parle de plus en plus du concept de controlling stratégique.

Le controlling stratégique est considéré, selon les spécialistes, comme une modalité pour aborder une affaire, dans une perspective financière, mais aussi dans le processus d'affaire, dans leurs interdépendances, dans la recherche-développement et l'innovation, et dans le développement et le perfectionnement des ressources humaines ayant pour objectif l'identification des événements ayant un impact significatif sur les affaires avant que celles-ci ne deviennent information comptable.

Selon nous, par le controlling, est comprise la sous-fonction déléguable au management, par laquelle sont assurées et analysées des informations relevant des différents niveaux de décision.

Cette fonction présente le développement des affaires et indique le grade de réalisation des objectifs stabilisés par l'intermédiaire de la planification, analyse et interprétation des informations soutenues de l'existence d'un système de rapport adapté aux spécificités de l'entreprise.

Lorsque l'on a découvert les secteurs problématiques du business, on les analyse afin de les éviter dans l'avenir, tout en s'assurant des capacités d'adaptabilité de l'entreprise face à la concurrence.

Le controlling stratégique synthétise l'identification des risques et facteurs de risques, avec pour objectif d'assurer l'existence à long terme de l'entreprise.

La fonction financier-comptable dans son exercice classique, ce que nous appelons le controlling opératif, est utilisé spécialement pour la croissance de la rentabilité économique avec une bonne liquidité et indépendance financière dans l'entreprise.

1.2 Les instruments propres aux activités de controlling

Les objectifs étant stabilisés, on procède au contrôle et au calcul des variations du niveau réalisé par rapport avec ceux planifiés. Les déviations doivent être évaluées en temps utile, tandis que le management de l'entreprise peut être mené dans la durée.

Parmi **les instruments spécifiques du controlling opératif** sont: analyse ABC, méthodes empiriques de pronostic, projets linéaires et analyses de trend, méthodes mathématiques et statistiques de détermination des déviations absolues et relatives, détermination et présentation graphiques des résultats, le calcul de niveau de rentabilité.

Le controlling stratégique vise à déterminer les chances et les facteurs de risque dans l'entreprise le développement des potentiels de succès, la surveillance du milieu externe et la définition de stratégies d'entreprise.

Parmi **les instruments propres aux activités de controlling stratégique**, relevons: analyse de la

concurrence, analyse de porte-feuille, méthode BBC, analyse du cycle de vie du produit, diagnostic organisationnel, balance de la scorecard, target costing, analyse SWOT (évaluation des points forts et des points faibles), analyse du coût du capital engagé, technique de scenarios, autres.

On rencontre l'activité de controlling dans différents segments du domaine économique, comme le marketing, le management des ressources humaines, et davantage encore sous forme de controlling financier sur les investissements, les recettes, les dépenses, et sous forme de controlling des activités de trésorerie.

En particulier dans le domaine industriel d'activités de production ou de recherche/développement, nous rencontrons des préoccupations par rapport au controlling des projets.

Dans le management des projets, **le rôle du controlling** est de: planifier les résultats et l'évolution du projet

- délimiter le projet en phase d'exécution
- surveiller les déviations du plan
- déterminer les dépenses de projet et assurer l'enregistrement correct de celles-ci dans le cadre de la comptabilité financière
- déterminer les niveaux de réalisation du projet et déterminer les revenus.

Le controlling vous assure l'enregistrement du résultat escompté dans le projet respectif, en tant que partie intégrante des résultats et des performances de l'entreprise.

La nécessité de connaître en permanence la situation d'une firme, la transparence aux différents niveaux de décision et de secteurs, de déterminer des objectifs clairs, quantifiables, de planifier l'unités économique et la décision, d'analyser et d'interpréter les différents indicateurs économiques, ont déterminé l'augmentation du rôle et de l'importance des activités de controlling dans une entreprise moderne.

Le controller, personne responsable de ces fonctions, peut être comparé à un consultant interne sur les problèmes économique-financiers, **la nature de ses activités supposant:**

- connaissance solide de nature financière-comptable
- raisonnement analytique, dynamisme
- capacité de communication et de collaboration avec les différents départements de la firme et avec les stakeholders externes
- capacité de simplification des phénomènes complexes
- capacité à identifier et gérer les risques et opportunités
- savoir-faire dans l'utilisation des programmes de gestion des informations
- vision dans le temps, capacité d'anticipation

Dans son travail au jour le jour, le contrôleur ne doit pas oublier de:

- assurer le maintien de l'accès à l'information
- initier et entretenir les différents systèmes et applications utilisés dans l'activité de controlling
- coordonner les sous-objectifs, les tactiques, les actions.

La qualité et l'efficacité du controlling dépend de la disponibilité des ressources nécessaires, de la qualification du personnel, et bien sûr de l'équipement matériel et des techniques de calcul.

D'après nous, seule une combinaison saine des activités de controlling opérationnel, des types d'activités spécifiques de la fonction financière – comptable dans l'acceptation classique, avec les activités modernes de controlling stratégique vont conduire au succès de durée de l'entreprise et exercer dans les conditions d'efficacité du management préventif dans l'activité économique-financière de l'entreprise.

En conclusion, le controlling est une nécessité du management moderne imposée par la dynamique du milieu économique contemporain, par la réactivité nécessaire à la prise de décision, du besoin d'optimiser les activités, de réduire les coûts, de développer une stratégie claire, dans l'alternance des actions, dans les scénarios et dans les besoins d'anticipation des phénomènes économiques.

La qualité et l'efficacité de ceux-ci dépend de la disponibilité des ressources nécessaires, de la qualification du personnel et bien sûr enfin, de la dotation en appareils et techniques de calcul.

1.3 Le budget et le contrôle par les budgets – instruments de planification et contrôle préventif des entreprises.

La technique budgétaire, comme composante du processus de planification organisationnelle suppose la mise en ordre des informations à court terme dans un budget général, qui une fois stabilisé suppose des activités continues d'analyse comparative régulée, les résultats effectifs étant mis en relation avec ceux budgétisés, les déviations enregistrées influencent le cycle budgétaire suivant.

L'analyse des déviations a comme principal but d'assurer la possibilité de correction en temps réel sur le parcours du processus économique.

Dans de nombreuses entreprises de Roumanie, privées ou mixtes, mais aussi du marché allemand, le budget, une fois fait, reste encore un document passif.

L'activité de finance doit porter l'empreinte des exigences budgétaires, des restrictions quantitatives et qualitatives spécifiques aux disciplines financières.

L'activité de budget est un processus complexe qui commence avec la phase de préparation du budget, suivie de la mise en budget proprement dite puis de la règle du budget stabilisé.

La préparation du processus de mise en budget est importante, aussi l'application correcte et conséquente des principes budgétaires suppose une réorganisation du service financier.

Par ailleurs, le service financier doit disposer d'un système d'informations opérationnel, bien doté en techniques de calcul et bureautique moderne, pour oeuvrer en temps réel, pour fournir des informations financières qui recouvrent les événements techniques, économiques, sociaux, écologiques du quotidien de la firme.

Concrètement, la budgétisation des activités économiques est faite par la transformation des activités de consommation et de production, et des fluctuations des fonds dans les informations financières puis dans les décisions incorporables dans la maquette du budget.

Les déviations des indicateurs projetés ou attendus se transforment en implications financières. La recherche de fond en mode opératif suit. A partir de là, on adopte et on réalise les budgets intermédiaires.

Ces budgets peuvent être consacrés à des investissements, à des moyens circulants, à la recherche scientifique, à des actions sociales, etc.

Le budget des recettes et dépenses constitue un instrument de contrôle des dépenses et des recettes en comparaison des prévisions avec les réalisations.

Précisons que celles-ci jouent un rôle important du fait que pour la majorité des gens, le contrôle des activités économiques par le budget, a le sens d'activités coercitives et, en partie, inutiles. Il provoque états émotifs et discomfort.

Toutefois, le management suppose activités de surveillance, contrôles qualité, sanctions et récupération des pertes, ainsi que des récompenses pour la réduction du gaspillage, dépistage des déviations et augmentation de la qualité, ayant quelques unes des attributions du management en relation avec les activités de contrôle.

L'absence de contrôle provoque, dans la majorité des cas, du gaspillage, une baisse de la qualité, la perte de segments du marché, la hausse des dépenses. Se pose également le problème de l'existence et de l'exercice du contrôle par le budget.

Dans la réponse du service financier, chute le mécanisme entier d'obtention de valeurs et de dimensionnement exact de celle-ci pour être reconnue par le marché. Le financier est, comme il se doit, un ingénieur des valeurs, tandis que le service financier est un laboratoire de vérification et de gestion des valeurs qui sont obtenues par l'entreprise.

Si ce laboratoire détecte des signaux alarmants, la parole du financier doit être écoutée, et l'activité économique doit être corrigée dans le sens voulu et en fonction des exigences du budget.

La meilleure forme de contrôle par le budget est représentée par le dépistage et l'analyse des différences entre les résultats prévisionnels et ceux réellement obtenus. Dans la littérature de spécialité, il s'agit des écarts suivants:

1. Ecart global sur les coûts

- par rapport aux éléments du coût
- par rapport au coût unitaire

2. Ecart global sur les résultats

- des quantités vendues
- par rapport aux prix de vente
- par rapport à la structure des ventes

Un autre domaine clef du contrôle par le budget a pour objet la situation de la trésorerie de l'entreprise sur le parcours de l'exécution du budget de trésorerie. Ce phénomène financier-monétaire représente le pouls de la firme, et doit être vérifié, si possible, chaque jour.

Dans les conditions de blocage financier dans lequel se trouvent de nombreuses entreprises de Roumanie, le contrôle par le budget de trésorerie doit viser tout particulièrement l'évolution de revenus des clients et leur effet sur les liquidités de la firme.

En mode concret, ce contrôle est suivi:

- a) évolution des créances totales face au chiffre d'affaire journalier par le rapport (r) $r = \frac{\text{créance totale}}{\text{CA journalier}} = n \text{ de jours}$
- b) évolution du solde du compte Clients, comme différence entre le volume des factures émises et le volume des revenus prévisionnels et réalisés.

Les décalages constatés sur le mois sont des éléments de débat et peuvent constituer le point de départ pour adopter des mesures de correction des activités économiques et financiers de la firme en cause.

Nous pouvons en conclure que le contrôle budgétaire et l'analyse des déviations avec les rapports d'analyse, les rapports prévisionnels comparatives constituent les instruments de base dans l'exercice d'un management stratégique-préventif moderne.

1.4 Stabilisation d' un moyen efficace de contrôle financier préventif.

Le management préventif dans l'activité économique-financière a à la base un set de standards stabilisés. L'objectif principal du **contrôle financier préventif** est constituée de l'élaboration et de la publication de rapports financiers corrects et complets, la protection de l'intégrité du patrimoine de l'entreprise et l'évaluation de l'efficacité opérationnelle.

Le management général est responsable de la stabilité de ces normes et du maintien d'un système de prévention et contrôle basé sur le principe d'efficacité économique de type coût-bénéfice.

1.5 Application et justification du contrôle dans le management préventif

Le contrôle est considéré comme l'un des instruments de gestion et prévention des risques les plus efficaces.

Deux types majeurs de contrôle sont discutés dans la littérature spécialisée

- **le contrôle préventif**, considéré comme prépondérant dans l'activité de contrôle de l'organisation, doit permettre de prévenir un événement indésirable dans le cadre ou en relation avec l'activité de l'organisation.
- Par exemple, la réglementation de l'approbation des acquisitions dans l'entreprise est une mesure de contrôle et de prévention du risque.
- **le contrôle d'après les faits** aide à identifier les événements déjà enregistrés, en offrant la possibilité d'interventions de correction et l'obtention d'informations de référence pour le suivi ultérieur.

Conclusions

Dans la pratique, il a été démontré que seule une combinaison pertinente de l'utilisation de ces deux

types de contrôle peut permettre d'atteindre et réaliser les objectifs recherches dans la meilleure proportion.

Analyse de l'**efficacité** du contrôle:

- Le degré dans lequel la mesure de contrôle proposée se rapporte au risque prépondérant identifié.
- La nécessité de mesures de contrôle supplémentaires (dans le cas où le risque identifié est considéré comme élevé).
- La combinaison de mesures préventives et détectives.
- L'implication du management ou d'une personne indépendante non exposée au risque.
- La favorabilité du milieu de l'entreprise et le mode par lequel il peut affecter l'activité de contrôle.
- Mesure dans laquelle le personnel impliqué dans l'activité de contrôle possède les connaissances, les aptitudes et l'attitude nécessaire.
- Composantes clefs du processus de contrôle dans le mode d'attribution des responsabilités.

La **justification** des actions du contrôle se démontre par:

Impact de l'événement en cas d'absence de mesure de contrôle

Les coûts des activités de contrôle vont être devancés par les bénéfices de réduction des risques. La matrice de contrôle, instrument utilisé dans la monitorisation et la gestion des risques :

- identification du processus clef des entreprises,
- décomposition de celles-ci dans les activités critiques du point de vue des risques
- identification et localisation des risques majeurs,
- classification de ceux-ci en fonction de leur impact potentiel sur l'entreprise.

References:

1. Bran, P., Finances d'entreprise, Ed. Economica, Bucuresti, 2003.
2. Charreau, J., Le gouvernement des entreprises corporate governance: theories et faites, Ed. Economica, 1997.
3. Laffont, J., Le gouvernement d'entreprise, Revue d'Economie Financiere, vol.63, 2000
4. Tirole, J., Theorie de l'organisation industrielle, Ed. Economica, 1995