

Table des matières

Chapitre 1 – Trajectoire(s) d'une pratique et d'une profession	1
Mise en perspective historique et institutionnelle du contrôle de gestion..	1
<i>Le contrôle de gestion, technique managériale du XX^e siècle</i>	1
<i>L'âge des remises en cause</i>	3
<i>Quelques facteurs institutionnels expliquant l'évolution de la fonction contrôle de gestion</i>	4
Réflexions autour de quelques enquêtes sur le devenir du contrôle de gestion	7
<i>Le contrôleur, accompagnateur du progrès</i>	8
<i>L'évolution des missions du contrôle de gestion</i>	8
<i>Des champs d'intervention élargis</i>	10
<i>Regards croisés sur les pratiques internationales</i>	11
PARTIE 1 – Des coûts sous tension	15
Chapitre 2 – Les méthodes UVA® et TDABC	17
Un constat partagé et des pistes de solutions communes.....	17
Les méthodes de calcul de coût UVA et TDABC : des méthodes d'équivalence simples et peu onéreuses	18
<i>La méthode UVA</i>	18
<i>La méthode TDABC</i>	20
Les méthodes de calcul de coût UVA et TDABC : des méthodes de pilotage tournées vers le client	23
<i>La méthode TDABC telle qu'elle est utilisée</i>	28
Conclusion : un retour vers la simplification et la stratégie.....	32
Chapitre 3 – La réduction des coûts, enjeu majeur du contrôle de gestion.....	35
Une approche synthétique des différentes techniques de réduction des coûts.....	36
<i>Action sur les produits</i>	36
<i>Action sur les frais généraux</i>	39

<i>Action sur les processus transversaux et la qualité</i>	40
<i>Conclusion</i>	40
La contribution du contrôle de gestion à la mise en œuvre des réductions des coûts	41
<i>La valeur ajoutée du contrôle de gestion dans le cycle de mise en œuvre</i>	41
<i>La transformation du métier et des compétences requises</i>	44
<i>Conclusion</i>	45
Chapitre 4 – Programmes de réduction des coûts et contrôle de gestion	47
Les programmes de réduction des coûts : pourquoi, comment, qui ?	47
<i>Pourquoi les entreprises annoncent-elles des programmes de réduction des coûts ?</i>	48
<i>Comment les entreprises mettent-elles en œuvre des programmes de réduction des coûts ?</i>	51
<i>Quels sont les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes de réduction des coûts ?</i>	52
Les conséquences pour le contrôle de gestion	54
<i>Adapter les outils de gestion</i>	55
<i>Enrichir les méthodes du contrôle de gestion</i>	57
<i>Développer l'accompagnement des opérationnels</i>	59
<i>Animer des formations</i>	60
<i>Conclusion</i>	62
Chapitre 5 – Le contrôle de gestion socio-économique : convertir les coûts cachés en performance durable	63
Positionnement et architecture du contrôle de gestion socio-économique	63
<i>Un contrôle de gestion durable conciliant l'économique et le social</i>	64
<i>La spirale progressive du contrôle de gestion socio-économique</i>	65
Cas d'application du contrôle de gestion socio-économique	70
<i>Une meilleure pédagogie des coûts</i>	70
<i>L'évaluation de la rentabilité des investissements immatériels</i>	72
<i>La contribution du contrôle de gestion au management des ressources humaines</i>	73
<i>Les apports d'un pilotage socio-économique de la performance</i>	76
<i>Conclusion : vers un contrôle de gestion plus innovant, producteur de performances socio-économiques durables ?</i>	78

PARTIE 2 – Indicateurs financiers et non financiers	79
Chapitre 6 – L'évaluation des performances : la préférence des managers en faveur des indicateurs financiers	81
Réflexions sur la préférence des managers en faveur des indicateurs financiers	82
<i>Importance relative des indicateurs de performance : la nature même des indicateurs financiers</i>	82
<i>Importance relative des indicateurs de performance : la surcharge cognitive</i>	84
Les responsabilités en matière de pilotage et choix des indicateurs.....	85
<i>La responsabilité des directions générales</i>	86
<i>La responsabilité des directions financières et du contrôle de gestion</i>	87
<i>La responsabilité des équipes opérationnelles</i>	88
<i>La responsabilité des systèmes d'information</i>	88
Conclusion.....	89
Chapitre 7 – Création de valeur : mesures et mise en œuvre	91
Un point sur les mesures de création de valeur actionnariale.....	91
<i>Les mesures de la création de valeur actionnariale</i>	92
<i>L'analyse des causes de la création de valeur ex post</i>	93
Conclusion	96
La création de valeur actionnariale : mise en œuvre et contributions du contrôleur de gestion.....	96
<i>Rôles et missions du contrôle de gestion dans la mise en place et le suivi de performances au niveau groupe</i>	97
<i>Rôles et missions du contrôle de gestion dans la mise en place et le suivi de performances au niveau opérationnel</i>	100
<i>Des missions en phase avec les leviers clés</i>	102
Conclusion.....	105
Chapitre 8 – Les outils de pilotage : de la mesure au management de la performance	107
Une perspective sur les outils de pilotage de la performance : moins de mesure et plus de management	108
<i>L'essoufflement des outils classiques du contrôle de gestion et les nouvelles propositions : l'éclosion des outils de mesure et management de la performance (PMMS)</i>	108
<i>L'évolution des problématiques liées aux outils de pilotage</i>	112
<i>Dangers et limites des outils de pilotage</i>	114

Situer les outils de pilotage de la performance au cœur du management ..	116
<i>L'ouverture du tableau de bord à des indicateurs non financiers permet de donner du sens aux responsables opérationnels</i>	116
<i>Le tableau de bord est un formidable vecteur pour associer les hommes à la mise en œuvre du changement, mais il ne comble pas un déficit de management.....</i>	119
Conclusion.....	123
PARTIE 3 – Les enjeux sociaux et sociétaux du contrôle de gestion	125
Chapitre 9 – Le contrôle de gestion sociale en quête de fondements théoriques et méthodologiques.....	127
À la recherche des fondements théoriques du contrôle de gestion sociale	129
<i>Valoriser et comptabiliser les ressources humaines : de la comptabilité des ressources humaines au reporting du capital humain</i>	<i>129</i>
<i>Vers un contrôle de gestion stratégique des ressources humaines : les nouveaux enjeux du contrôle de gestion sociale</i>	<i>132</i>
Un contrôle en quête d'un approfondissement de ses pratiques	136
<i>La première brique : partager le même référentiel</i>	<i>137</i>
<i>Mettre sous contrôle la paie et l'administration du personnel</i>	<i>138</i>
<i>Identifier les composantes des coûts salariaux et construire des budgets pertinents.....</i>	<i>139</i>
<i>Des outils de reporting et outils de pilotage atteignant leurs objectifs.....</i>	<i>139</i>
Conclusion.....	142
Chapitre 10 – Responsabilité sociale, reporting sociétal et contrôle de l'entreprise.....	145
Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise....	145
<i>Du développement durable (DD) à la responsabilité sociale de l'entreprise ...</i>	<i>145</i>
<i>De la RSE à la gouvernance partenariale.....</i>	<i>148</i>
<i>De la gouvernance partenariale au reporting sociétal.....</i>	<i>148</i>
<i>Du reporting sociétal aux nouvelles formes du contrôle de gestion.....</i>	<i>152</i>
Les racines anciennes de la RSE.....	153
<i>Fairtec, une entreprise socialement responsable pionnière</i>	<i>153</i>
<i>Fairtec, une entreprise pionnière du reporting sociétal</i>	<i>154</i>

Chapitre 11 – Le contrôleur de gestion, un business partner ?	157
Faut-il faire du contrôleur de gestion un business partner ?	
Un point de vue académique	157
<i>Quelles évolutions du contrôleur de gestion ?</i>	
<i>Des bouleversements incontestables et des questionnements persistants</i>	157
<i>Le business partner : réalité ou quête de la profession ?</i>	160
<i>Les rôles de contrôle et conseil : une conciliation improbable et pas toujours souhaitable</i>	162
L'émergence du business partner : un point de vue professionnel.....	164
<i>Comment s'est faite l'évolution du contrôle de gestion ?</i>	164
<i>Ce qu'est le contrôleur de gestion business partner et ce qu'il n'est pas</i>	166
<i>Comment concilier le rôle de contrôle et celui de business partner ?</i>	168

PARTIE 4 – Les nouvelles frontières du contrôle de gestion.. 171

Chapitre 12 – Le contrôle des processus interorganisationnels : enjeux et spécificités	173
Les nouveaux enjeux du contrôle des processus interorganisationnels... 174	
<i>Les enjeux du contrôle du processus logistique inter-firmes dans la grande distribution</i>	175
<i>Les problèmes de contrôle posés aux acteurs de ce processus inter-firmes</i>	177
<i>Conclusion</i>	183
D'un contrôle coercitif à un contrôle co-exercé..... 184	
<i>Des relations inter-firmes longtemps dominées par la négociation commerciale et son corollaire, l'exercice d'un contrôle coercitif</i>	185
<i>« Croître ensemble plus vite que le marché » : le nouveau credo d'une approche reposant sur l'exercice conjoint d'un contrôle rétro-prospectif</i>	189
<i>Conclusion</i>	192
Chapitre 13 – Le contrôle interne face au contrôle de gestion..... 193	
Divergences et convergences du contrôle interne et du contrôle de gestion..... 194	
<i>Retour sur une convergence : contrôle interne et contrôle qualité</i>	194
<i>Divergences entre contrôle de gestion et contrôle interne</i>	195
<i>Convergences entre contrôle interne et contrôle de gestion</i>	196
Cadre conceptuel du modèle intégré contrôle interne – contrôle de gestion..... 197	
<i>L'environnement du contrôle</i>	199

<i>Le contrôle des activités</i>	201
<i>Le contrôle des risques</i>	202
<i>Le monitoring du couple risque/business</i>	202
<i>L'information et la communication</i>	203
Quels outils déployer pour mettre en œuvre un modèle intégré ?	205
<i>Cartographie des processus</i>	205
<i>Cartographie des risques</i>	206
<i>Carte de performance par unité d'affaires</i>	207
<i>Tableaux de bord intégrés intégrant le SIGR</i>	209
<i>Chiffrage des processus par la méthode activity based costing (ABC)</i>	209
<i>Montage du budget par la méthode activity-based budgeting (ABB)</i>	209
<i>Référentiels de contrôle interne portant sur les processus de pilotage</i>	212
Outils de mise sous contrôle des risques	212
Chapitre 14 – L'émergence d'un nouveau modèle de management, une opportunité pour les multinationales européennes	217
Un modèle de management émergent qui s'appuie sur le projet de développement durable	218
<i>Le renouvellement des aspects éthiques et idéologiques de la responsabilité sociétale du développement durable</i>	218
<i>Vers un « modèle managérial » intégré</i>	221
<i>Vers un concept de performance globale</i>	223
<i>Vers une approche participative de la gestion des stakeholders</i>	224
<i>Conclusion</i>	225
Un modèle émergent de management et de contrôle de gestion qui s'appuie sur le multiculturel et l'ouverture	227
<i>La notion de modèle de management</i>	228
<i>Les fondements culturels des modèles de management et des pratiques de contrôle de gestion</i>	229
<i>L'émergence d'un nouveau modèle ouvert de management et de contrôle de gestion</i>	232
<i>Conclusion : ouverture et maîtrise de la complexité, deux atouts pour les multinationales européennes</i>	236
Chapitre 15 – Gérer sans budget : mythes et réalités	237
La gestion sans budget, de bonnes questions, de vieilles réponses	238
<i>Les critiques adressées au contrôle budgétaire</i>	238
<i>Des critiques au risque d'oublier les origines du budget</i>	239
<i>Limites du diagnostic et des solutions proposés par le Cam-i</i>	242

Conclusion	244
La gestion sans budget, l'expérience de l'agilité ?.....	245
<i>Différentes expériences de gestion « sans budget »</i>	245
<i>Les différences et les points communs de ces expériences « sans budget »</i>	248
<i>Les limites et les avantages de la « gestion sans budget »</i>	249
Conclusion	251
Chapitre 16 – Le rôle du contrôleur de gestion dans l'urbanisme des systèmes d'information et le pilotage des projets informatiques	253
Le rôle du contrôleur de gestion dans l'urbanisme des systèmes d'information.....	254
<i>L'intégration à marche forcée des reporting internes et externes et ses conséquences sur le niveau d'adéquation du système informatique aux besoins métier liés au pilotage</i>	255
<i>Clarifier le rôle du contrôleur de gestion pour renouer avec l'efficience et la création de valeur en matière de projet informatique</i>	259
Conclusion	262
Le contrôleur de gestion et le pilotage de la valeur créée par le système d'information de l'entreprise	263
<i>Ce que recouvre le terme de système d'information</i>	263
<i>Comment le système d'information contribue-t-il à la création de valeur ?</i> ...	266
<i>Construire et piloter des budgets</i>	268
<i>Le contrôleur de gestion, pilote de projets</i>	270
Conclusion	271
Bibliographie	273
Index	291