

# Table des matières

## Introduction

5

- Encadré : *Genèse du contrôle de gestion*, 6

## I Définition du contrôle de gestion et hypothèses du modèle

---

### Définition du contrôle de gestion

9

Définition positive du contrôle de gestion, 9

La mise en perspective historique du contrôle de gestion, 12

Le contrôle de gestion opposé à d'autres formes de contrôle, 15

### Les hypothèses implicites du modèle

20

Les hypothèses relatives au modèle de prise de décision, 20

Les hypothèses relatives à la structure de l'organisation, 22

## II Les outils classiques du contrôle de gestion

---

### Les outils d'information de la hiérarchie

25

Le cas d'un environnement stable, 25

Le cas d'un environnement instable, 32

□ Encadré : *Le direct costing*, 33

□ Encadré : *Le seuil de rentabilité*, 34

### Les outils de contrôle des opérationnels

37

Les standards, le taylorisme et le fordisme, 37

□ Encadré : *Exemple de standards utilisés dans la fabrication d'un pantalon de type jeans*, 38

□ Encadré : *Des standards techniques au suivi des écarts par le contrôle de gestion*, 39

Les plans, les budgets, le reporting et l'analyse des écarts, 40

Les outils de contrôle des comportements	43
Le découpage en centres de responsabilité, 44	
La création d'un marché interne et les prix de cession internes, 48	
La mise en concurrence élargie par l'externalisation, 51	
La relation entre la structure et les outils	51
L'entreprise unifiée et son contrôle, 52	
L'entreprise stabilisée et son contrôle, 54	
L'entreprise planifiée et son contrôle, 55	
L'entreprise éclatée et son contrôle, 56	

### III Les limites du contrôle de gestion

---

Les limites techniques du modèle.	57
Le temps et les cycles de l'entreprise, 58	
Le découpage en entités, 61	
La mesure, 62	
Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle	64
Du temps discret au temps continu, 65	
De la transparence vers l'opacité du réel, 67	
Du décideur au jeu d'influence, 68	
Un décideur n'est pas là pour décider, 69	

### IV Les développements récents du contrôle de gestion

---

Les sources du dépassement du contrôle de gestion	72
L'intégration des apports de la sociologie des organisations, 72	
L'intégration d'une réflexion sur les structures et la stratégie, 73	
L'intégration d'une réflexion sur les outils de gestion, 77	
Les objectifs du dépassement :	
l'intelligence organisationnelle	78
L'organisation créatrice, 79	
L'apprentissage organisationnel, 83	
La conduite du changement plutôt que le pilotage, 85	
L'évolution de l'exercice de l'autorité, 87	
Les modalités du dépassement :	
quelques exemples	91
Le contrôle de gestion des projets, 91	
Le retour aux sources : le contrôle des activités, 97	
Le contrôle de gestion et le management socio-économique, 101	
La gestion des entreprises en réseau, 104	

<b>Conclusion</b>	107
<b>Lexique</b>	111
<b>Repères bibliographiques</b>	114