

## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>PREMIERE PARTIE : L'EVOLUTION HISTORIQUE DE LA PROFESSION : DU DEBUT DU XX° SIECLE JUSQU' A NOS JOURS</b> .....	9
<b>CHAPITRE 1 : L'émergence de la profession (1920 – 1960)...</b>	13
<b><i>I. Les origines de la profession</i></b> .....	13
1.1. Les facteurs explicatifs de la naissance du contrôle de gestion .....	13
1.2. Le rôle des contrôleurs de gestion : la surveillance des comportements .....	16
1.3. Des contrôleurs de gestion qui travaillent souvent seuls !.....	17
<b><i>II. Le développement des systèmes de contrôle de gestion dans les années 1950 – 1960 : les domaines d'intervention des contrôleurs</i></b> .....	21
2.1. La création de structures en centre de responsabilités .....	22
2.2. Coordonner verticalement les centres de responsabilités..	23
2.3. Coordonner horizontalement par les prix de cession interne.....	25
2.4. L'importance des systèmes d'information .....	28
2.5. Le processus de contrôle de gestion .....	29
<b><i>III. La difficulté à décentraliser le pouvoir décisionnel comme obstacle à l'émancipation de la fonction</i></b> .....	31
3.1. L'inertie des directions générales.....	32
3.2. Le profil des contrôleurs de gestion selon le ROME de l'ANPE.....	32

<b>CHAPITRE 2 : La maturation de la profession ou l'importance de la dimension relationnelle (1970 - 1980)</b> .....	37
<b>I. Vers une décentralisation de la fonction</b> .....	38
1.1. Le contrôle de gestion au service des unités décentralisées.....	38
1.2. Les activités de conseil en évolution sensible.....	40
<b>II. Le contenu des activités relationnelles</b> .....	42
2.1. La formation des utilisateurs, la négociation budgétaire, le suivi des réalisations au cœur des activités relationnelles .....	43
2.2. L'ambiguïté des activités d'aide à la décision .....	44
<b>III. Vers une nouvelle définition de la fonction</b> .....	47
3.1. Les activités des contrôleurs de gestion selon l'APEC .....	48
3.2. Le profil des contrôleurs de gestion à partir des annonces d'offres d'emplois .....	51
<b>IV. Vers une différenciation de la profession</b> .....	55
4.1. Les activités des contrôleurs de gestion groupe .....	55
4.2. Les contrôleurs de gestion décentralisés dans les différents services .....	58
<b>CHAPITRE 3 : L'environnement économique turbulent des contrôleurs de gestion dans les années 1990</b> .....	63
<b>I. Une interdépendance accrue entre les centres de responsabilités</b> .....	64
1.1. L'apparition de dysfonctionnements dans la coordination horizontale .....	64
1.2. Le renouveau par la gestion des activités.....	68
1.3. Le problème de la coordination verticale.....	70



<i>II. Le contrôle culturel et les contrôleurs de gestion</i> .....	73
2.1. Les principes du contrôle culturel .....	73
2.2. Les activités des contrôleurs de gestion méconnues dans les entreprises « culturelles » .....	76
2.3. La gestion de projet comme illustration du contrôle culturel .....	77
<i>III. Le renforcement du contrôle par le marché par des         mécanismes de liaison</i> .....	81
3.1. Le développement d'une société contractuelle .....	81
3.2. Garantir les coordinations horizontale et verticale par les activités relationnelles des contrôleurs de gestion .....	82
<b>DEUXIEME PARTIE : L'EXERCICE DE LA PROFESSION DANS DIFFERENTS CONTEXTES</b> .....	95
<b>CHAPITRE 4 : Les contrôleurs de gestion dans les PME et les grandes entreprises</b> .....	97
<i>I. La variété des profils dans les petites et moyennes entreprises</i> .....	98
1.1. Quelques spécificités du contrôle dans les PME .....	98
1.2. Les activités des contrôleurs dans les PME .....	100
1.3. La dénaturation de la PME .....	104
<i>II. Le développement des activités bureaucratiques dans la grande entreprise</i> .....	106
2.1. Quelques spécificités du contrôle dans les grandes entreprises .....	106
2.2. La bureaucratisation des activités des contrôleurs de gestion .....	107
2.3. Le maintien des activités relationnelles .....	109
<i>III. L'internationalisation de l'entreprise</i> .....	111
3.1. Quelques spécificités de l'entreprise internationale .....	112
3.2. L'influence des systèmes de reporting .....	113

<b>CHAPITRE 5 : Les spécificités de la profession dans les secteurs public, culturel et commercial.....</b>	<b>119</b>
<b><i>I. Les contrôleurs de gestion dans les organisations publiques</i></b>	<b>119</b>
1.1. La profession dans trois administrations publiques .....	120
1.2. L'importance de l'âge des systèmes de contrôle de gestion et des buts organisationnels .....	125
<b><i>II. Les contrôleurs de gestion des activités culturelles et des activités commerciales</i></b> .....	<b>128</b>
2.1. Le contrôle dans les maisons d'édition .....	128
2.2. Le contrôle de gestion dans les musées.....	132
2.3. Les contrôleurs de gestion des entreprises de commerce de détail .....	135
<b>CHAPITRE 6 : Les conditions sociologiques à l'exercice de la profession .....</b>	<b>139</b>
<b><i>I. L'existence de fortes tensions entre contrôleurs de gestion et responsables opérationnels</i></b> .....	<b>140</b>
1.1. Des différences culturelles majeures.....	141
1.2. Les activités de standardisation des contrôleurs de gestion .....	142
1.3. Des stratégies individuelles néfastes à la qualité des relations .....	145
<b><i>II. La qualité des relations entre contrôleurs de gestion et responsables opérationnels : à la recherche d'une complémentarité</i></b> .....	<b>148</b>
2.1. Des contrôleurs de gestion orientés vers les décideurs.....	148
2.2. Les besoins d'aide à la décision des responsables opérationnels .....	150
<b><i>III. L'utilité de la confiance en contrôle de gestion</i></b> .....	<b>152</b>
3.1. Vers une définition du concept de confiance.....	152
3.2. De la confiance à la coopération interindividuelle.....	153



<i>IV. Les conditions informelles à l'émergence de relations de confiance entre contrôleurs de gestion et responsables opérationnels .....</i>	154
4.1. L'adaptation du système aux besoins des utilisateurs .....	154
4.2. La performance des systèmes.....	155
4.3. Améliorer l'image des contrôleurs de gestion.....	156
4.4. Le soutien de la direction générale.....	159
<i>V. La nature des interactions entre fonctionnels et opérationnels liée aux mécanismes de contrôle organisationnel.....</i>	160
5.1. Le système d'incitation et la participation à la définition des objectifs comme conditions d'acceptation du système par les responsables opérationnels.....	160
5.2. Rapprocher les contrôleurs de gestion des responsables opérationnels grâce à la structure organisationnelle .....	161
<i>CONCLUSION .....</i>	167
<i>Bibliographie .....</i>	171
<i>Table des matières .....</i>	179