

Avant-propos	XVI
--------------------	-----

Partie 1 : Parties prenantes et structures de gouvernance

Introduction

CHAPITRE 1 Cartographie et attentes des parties prenantes	7
I. Les apporteurs de capitaux	8
A. Les actionnaires	8
B. Les créanciers	10
II. Les ressources humaines	12
A. Les dirigeants d'entreprise	12
B. Les salariés	13
III. Le rôle des transactions dans la définition des parties prenantes	15
A. Le prix du marché et les conditions de la transaction	15
B. La symétrie et l'asymétrie entre clients et fournisseurs	17
■ RÉFÉRENCES	20
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	23

CHAPITRE 2 Mécanismes, structures et outils de gouvernance	32
I. Les structures et les mécanismes de gouvernance	33
A. L'assemblée générale	33
B. Le conseil d'administration	35
C. Les organes de direction générale	37
II. Les fonctions d'audit, de contrôle interne et de contrôle de gestion	39
A. Le contrôle interne, la capacité à maîtriser l'organisation	39
B. L'audit et le respect des normes	40
C. Les interactions entre audit, contrôle interne et contrôle de gestion	42
■ RÉFÉRENCES	45
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	56

CHAPITRE 3 Responsabilité sociale des entreprises et information des parties prenantes	71
I. La responsabilité sociale des entreprises	72
A. La responsabilité de l'entreprise dans les échanges économiques	72
B. Le maintien de la coalition entre les parties prenantes	74
C. Le concept de développement durable	77

II. L'information des parties prenantes et l'écoute de leur communication	79
A. Les supports d'information	79
B. L'écoute des parties prenantes	81
C. L'éthique des affaires et la dimension morale de la responsabilité	83
■ RÉFÉRENCES	85
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	89

CHAPITRE 4 Le pilotage des processus au service de la gouvernance	101
I. L'approche de l'entreprise en termes de processus	101
A. Le processus, une démarche transversale	102
B. Le processus, une finalité orientée vers la création de valeur	103
C. La modélisation de l'entreprise	104
II. Le suivi des activités et des processus	105
A. L'approche par les activités	105
B. La gestion stratégique des coûts	106
C. La gestion stratégique des activités	107
III. Le tableau de bord stratégique, outil de pilotage	109
A. Les tableaux de bord stratégiques	109
B. Le <i>balanced scorecard</i>	111
C. L'information des administrateurs	112
■ RÉFÉRENCES	113
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	133
<i>Pour aller plus loin</i>	145

Partie 2 : Management stratégique

Introduction

CHAPITRE 5 Analyse stratégique	156
I. L'élaboration de la stratégie	156
A. Les stratégies contraintes	156
B. Les stratégies délibérées	157
C. L'approche culturelle et politique	158
D. Des approches stratégiques au choix des outils du diagnostic stratégique	158
II. Méthodologie du diagnostic stratégique	159
A. Des difficultés...	159
B. ... et des précautions méthodologiques	160
III. Du bon usage de quelques outils	161
A. Le modèle de Porter	161

B. Le cycle de vie	161
C. L'analyse de portefeuille : intérêt et difficulté de l'analyse multicritère	162
D. Le <i>benchmark</i> comme outil du diagnostic stratégique	164
E. Les deux niveaux d'usage du SWOT	165
F. Chaîne de valeur et modèle économique	165
■ RÉFÉRENCES	167
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	177
CHAPITRE 6 Choix stratégiques et structure de l'entreprise	187
I. Fonder l'avantage concurrentiel	187
A. La stratégie de coût	188
B. La stratégie de différenciation	189
C. La stratégie de focalisation	190
II. Choisir un vecteur de croissance	190
A. La spécialisation	190
B. La diversification	191
C. L'intégration verticale	193
III. Choisir une structure pour accompagner la croissance de l'entreprise	194
A. Les choix fondamentaux de l'organisation	194
B. Les déterminants des structures	196
C. Typologie des principales formes de structure	197
■ RÉFÉRENCES	200
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	205
CHAPITRE 7 Croissance externe, partenariats et réseaux	209
I. Les modalités relationnelles	209
A. Typologie des modalités relationnelles	209
B. Les coûts de transaction	211
II. La croissance externe	212
A. Les facteurs favorables au choix de la croissance externe	212
B. Les enjeux de la croissance externe	213
C. Les difficultés de la croissance externe	214
D. De l'intégration à la quasi-intégration	215
III. Partenariats et réseaux	215
A. Le cadre légal du partenariat	215
B. Les enjeux et difficultés du partenariat	216
C. Typologie des partenariats	217
■ RÉFÉRENCES	220
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	226

CHAPITRE 8	Stratégies d'innovation	235
I.	L'innovation : du processus au résultat	235
A.	Nature et degré de l'innovation	235
B.	Un processus complexe et risqué	236
C.	Les enjeux de l'innovation	240
II.	Des stratégies pour innover : multiplier et combiner les moyens d'accès à l'innovation	240
A.	La R&D, fonction fondatrice de l'innovation	240
B.	Le partenariat technologique	241
C.	Innover par la croissance externe	241
D.	Innover par l'organisation	242
E.	Articulation des modes d'accès à l'innovation	243
■	RÉFÉRENCES	244
■	APPLICATIONS & CORRIGÉS	252
	<i>Pour aller plus loin</i>	262

Partie 3 : Conduite du changement et gestion des compétences

Introduction

CHAPITRE 9	Les différentes dimensions du changement	274
I.	Qu'est-ce que le changement ?	274
A.	Prendre la décision de changer	275
B.	Les deux grands types de changement	275
C.	Les résistances au changement	276
D.	Savoir gérer le changement : une compétence fondamentale	277
II.	Le diagnostic de la situation de changement	278
A.	Les trois composantes du changement	278
B.	Les leviers du changement	281
III.	L'apprentissage organisationnel : un enjeu central du changement	282
A.	La relation entre l'apprentissage organisationnel et le changement	282
B.	Le management des connaissances	283
■	RÉFÉRENCES	284
■	APPLICATIONS & CORRIGÉS	290

CHAPITRE 10	Le management du changement	298
I.	Le management du changement en mode projet et innovation	298
A.	L'axe dynamique du changement	299
B.	L'axe outils du changement	302

C. L'axe politique du changement	304
D. L'axe comportemental du changement ou les styles de conduite du changement	304
II. Le rôle du contrôleur de gestion dans le changement	305
A. Le contrôleur de gestion, entre technicien et pilote du changement	305
B. Les cinq compétences du contrôleur de gestion dans le changement	305
■ RÉFÉRENCES	307
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	314

CHAPITRE 11 Du management des compétences au management des talents

320

I. Qu'est-ce que la compétence ?

320

A. L'identification des compétences

320

B. Le positionnement du concept de compétence

322

II. Les problématiques posées par la gestion des compétences

324

A. Le passage des compétences individuelles
à la compétence organisationnelle

324

B. La contribution du concept de compétences
à la gestion des emplois

325

C. L'articulation d'une démarche compétences
avec la politique de GRH de l'entreprise

327

III. Le management stratégique des compétences

328

A. La formalisation des compétences stratégiques

328

B. L'évaluation des compétences

328

C. Le développement des compétences

330

D. La rémunération et la promotion des compétences

332

■ RÉFÉRENCES

333

■ APPLICATIONS & CORRIGÉS

334

CHAPITRE 12 Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines

340

I. Les domaines d'intervention de la gestion des ressources humaines

340

A. Le recrutement

341

B. La formation

341

C. L'évaluation des performances

342

D. La rétribution du salarié

342

E. La GPEC

343

F. Le dialogue social et la gestion des situations de crise

343

G. La culture d'entreprise

344

II. Le contrôle de gestion comme outil de la GRH	344
A. Les objectifs du contrôle de gestion des ressources humaines	344
B. Les outils du contrôle de gestion des ressources humaines	346
■ RÉFÉRENCES	351
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	354

CHAPITRE 13. Contrôle de gestion des immatériels	358
I. La demande d'un contrôle de gestion des performances durables	358
A. Une performance de plus en plus immatérielle	358
B. Des investissements immatériels aux actifs immatériels	359
II. Les indicateurs de la performance durable	360
A. Des indicateurs de gestion entre immédiateté et potentialité	360
B. Vers des indicateurs « qualimétriques » de la performance durable	361
III. Le contrôle de gestion de la RSE	362
A. La méthodologie des « coûts-performances cachés »	362
B. Des « coûts-performance cachés » souvent très élevés	365
C. La diffusion d'une pédagogie des coûts	367
IV. Le contrôle de gestion du développement durable	367
A. Les prémices de la comptabilité verte	368
B. La méthode socio-économique d'approche du développement durable	368
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	369

CHAPITRE 14. Le contrôleur de gestion, acteur du management	374
I. Le contrôleur de gestion, organisateur de projets et de groupes de travail	374
A. Le contrôleur de gestion, chef d'orchestre du système de contrôle	375
B. L'incontournable dimension managériale du contrôle de gestion	375
C. Le contrôle : mode d'influence continue des comportements et des pratiques	377
II. Le contrôleur de gestion, médiateur du changement	378
A. Le contrôle de gestion, vecteur d'éthique et de légitimité organisationnelle	378
B. Le contrôle de gestion, aide à la prévention des conflits normatifs	379
III. Le contrôleur de gestion, gestionnaire de conflits	380
A. Le langage du contrôleur de gestion crée de la cohésion organisationnelle	381
B. Le contrôle de gestion, producteur de socialisation managériale	381

C. Les outils de prévention et de résolution des conflits du contrôleur de gestion	382
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	384
<i>Pour aller plus loin</i>	387
<i>Partie 4 : Le contrôle de gestion au service du contrôle stratégique</i>	
<i>Introduction</i>	

CHAPITRE 15 Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication	398
I. Les progiciels de gestion intégrés	399
A. Les procédures informatisées et les problématiques de contrôle	399
B. Le paramétrage des progiciels	400
C. Les extractions de données	402
II. La transmission électronique de l'information	403
A. Le codage de l'information	403
B. Les réseaux intranet	405
C. Les sites Internet	406
■ RÉFÉRENCES	407
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	409

CHAPITRE 16 L'information comptable et financière	418
I. Le contrôle de gestion et l'information comptable et financière	418
A. L'information comptable comme source d'information pour le contrôle de gestion	418
B. Le contrôle de gestion comme pourvoyeur d'informations financières	419
II. L'information comptable comme outil de valorisation des dysfonctionnements	420
A. L'utilisation des rapports d'audit et de contrôle interne	420
B. L'analyse socio-économique	421
C. L'analyse de la valeur et l'utilisation de données comptables et financières	421
■ RÉFÉRENCES	423
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	432

CHAPITRE 17 Contrôle de gestion et stratégie : formulation et mise en œuvre	435
I. Articuler les outils de contrôle	436
A. Les niveaux de contrôle : du contrôle opérationnel au contrôle stratégique	436
B. Les leviers de contrôle de R. Simons	438

II. Des outils de contrôle de gestion, leviers de la formulation de la stratégie	442
A. Les limites de la gestion budgétaire	442
B. La gestion sans budget	443
C. Le tableau de bord prospectif	444
III. L'analyse des coûts comme levier d'action stratégique	447
A. La gestion du couple coût/prix ou l'analyse de la « rentabilité »	448
B. La gestion du couple coût/valeur ou la gestion stratégique des coûts	451
C. La gestion du couple valeur/prix ou la discrimination par les prix	453
■ RÉFÉRENCES	456
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	466
CHAPITRE 13 La gestion du périmètre de l'entité	474
I. Les variations de périmètre	475
A. L'intégration	475
B. L'externalisation	477
C. La coopération	478
D. La coordination	480
II. Les prix de cession interne ou prix de transfert	482
A. Les arbitrages entre différentes finalités	482
B. Les méthodes fondées sur le prix du marché	484
C. Les méthodes fondées sur la répartition de la marge	485
■ RÉFÉRENCES	488
■ APPLICATIONS & CORRIGÉS	494
<i>Pour aller plus loin</i>	502
ANNEXE	
Index	505