

Table des matières

PARTIE 1 : L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL DU CONTRÔLE DE GESTION 1

Chapitre 1

Le contrôle de gestion, composante du contrôle organisationnel..... 1

1.	La <i>corporate governance</i> , ou gouvernance d'entreprise	1
1.1.	Définition de la <i>corporate governance</i>	2
1.2.	Les différents organes de gestion des sociétés anonymes (SA).....	2
1.3.	Codes et lois	4
1.4.	Corporate governance et contrôle de gestion.....	5
2.	Le contrôle interne et la gestion des risques	6
2.1.	Les composantes du contrôle interne..	6
2.2.	Le modèle COSO II : Enterprise Risk Management (ERM)	13
3.	Le contrôle de gestion et les normes IFRS .	15
3.1.	L'évolution de la normalisation concernant la consolidation	15
3.2.	Le contenu de l'IFRS 8	16
3.3.	La montée en puissance du contrôle de gestion comme source d'information .	17
	Activités	21

Chapitre 2

Les choix stratégiques des organisations 23

1.	L'analyse concurrentielle	24
1.1.	Corporate et business strategy	24
1.2.	L'analyse SWOT.....	25
1.3.	Les forces concurrentielles de Porter...	27
1.4.	Les stratégies génériques	28

2.	L'avantage concurrentiel	29
2.1.	Mission et vision de l'organisation	29
2.2.	Les facteurs clés de succès et les facteurs de risque	31
2.3.	La chaîne de valeur	33
3.	Stratégie délibérée ou émergente ?	34
	Activités	36

Chapitre 3

La structure, composante du contrôle organisationnel..... 43

1.	La diversité des structures de responsabilité	44
1.1.	Les formes éprouvées	44
1.2.	Les nouvelles formes organisationnelles ou les situations spécifiques.....	47
2.	Le processus : structure d'activités.....	50
2.1.	Un concept hétérogène.....	50
2.2.	Une notion fondamentale pour le déploiement de la stratégie ...	56
3.	Le contrôle interorganisationnel	59
3.1.	Pourquoi des relations client-fournisseur ?.....	59
3.2.	Quels types de relations client-fournisseur ?	60
3.3.	Comment contrôler les fournisseurs ? .	61
	Activités	67

Chapitre 4

Les comportements face au contrôle 71

1.	Gérer par les résultats : modèles et hypothèses.....	71
1.1.	Le contrôle de gestion comme « modèle » de management par les résultats	71

1.2. Les « hypothèses » de la gestion par les résultats.....	75
2. Les effets pervers de la gestion par les résultats.....	80
2.1. Focalisation sur les indicateurs et déplacement des buts.....	81
2.2. Manipulations et jeux comptables....	84
3. Contrôler au-delà de la gestion par les résultats ?	85
3.1 La diversité des usages du contrôle de gestion	85
3.2 La diversité des modes de contrôle ...	88
Activités	94

Chapitre 5

Le contrôleur de gestion et son manager 97

1. Organisation de la fonction contrôle de gestion.....	97
1.1. La diversité des responsabilités et des tâches du contrôleur de gestion....	100
1.2. Le rattachement du contrôleur de gestion : une fausse bonne question	102
1.3. Les rôles et styles de contrôleurs de gestion	103
2. Évolutions de l'activité du contrôleur de gestion.....	105
2.1. Les enquêtes sur les attentes des contrôleurs	105
2.2. L'avènement des nouveaux systèmes d'information et de communication et leurs effets sur les tâches des contrôleurs de gestion	106
3. Panorama des fonctions contrôle de gestion des grandes entreprises.....	108
3.1. La fonction contrôle de gestion discrète	108
3.2. La fonction contrôle de gestion garde-fou.....	110
3.3. La fonction contrôle de gestion partenaire	111
3.4. La fonction contrôle de gestion omnipotente.....	112
3.5. Quelle proximité entre le contrôleur de gestion et son manager ?	113
Activités	116

Chapitre 6

Contrôle de gestion et systèmes d'information (SI) 121

1. Définir un modèle de gestion avant de le décliner dans un SI	122
1.1. Une distinction essentielle entre dispositif et outil.....	122
1.2. Construire un modèle de gestion	124
2. Définir le niveau optimal d'intégration du système d'information finance-gestion (SIFG)	129
2.1. Les enjeux de l'intégration	129
2.2. Histoire et typologie du concept d'intégration	131
2.3. Typologie des projets SIFG	135
2.4. Typologie des architectures progiciels	136
Activités	140

PARTIE 2 : LA COMPTABILITÉ DE GESTION 141

Chapitre 7

Les concepts de coûts et les paramètres de conception d'un système de coûts.... 141

1. Qu'est-ce que le calcul de coûts ?.....	141
1.1. Éléments de définition d'un coût.....	141
1.2. Le coût : combinaison de charges ou valeur de sacrifice ?	143
1.3. À quoi sert le calcul de coûts ?	144
2. Les différentes typologies de coûts.....	145
2.1. Coût variable versus coût fixe	145
2.2. Coût direct versus coût indirect.....	148
3. Les systèmes de coûts.....	150
3.1. Les paramètres de conception d'un système de coûts	150
3.2. Les grandes familles de systèmes de coûts	154
Activités	157

Chapitre 8

La méthode des coûts complets..... 161

1. Les fondements et les finalités de la méthode des coûts complets	161
1.1. À quoi sert la méthode des coûts complets ?.....	162

1.2. <i>Sur quels fondements repose la méthode des coûts complets ?</i>	165
2. La mise en œuvre de la méthode des coûts complets	167
2.1. <i>L'affectation des charges directes</i>	167
2.2. <i>Le traitement des charges indirectes</i>	168
2.3. <i>L'intégration des stocks à l'analyse des coûts complets</i>	173
Activités	178

Chapitre 9

Les aménagements au coût de revient complet 183

1. La méthode de l'imputation rationnelle	183
1.1. <i>La sensibilité du coût de revient complet unitaire aux variations du volume d'activité</i>	184
1.2. <i>Une solution : la méthode de l'imputation rationnelle</i>	185
2. Les prestations réciproques entre centres d'analyse auxiliaires	188
2.1. <i>L'allocation directe</i>	189
2.2. <i>L'allocation séquentielle</i>	190
2.3. <i>L'allocation itérative</i>	191
2.4. <i>L'allocation réciproque</i>	192
3. Le coût de la qualité et la problématique des rebuts et déchets	194
3.1. <i>Le coût de la qualité</i>	194
3.2. <i>La prise en compte des coûts internes de non-qualité</i>	195
4. La méthode des unités de valeur ajoutée (UVA [®])	198
4.1. <i>Mise en œuvre de la méthode</i>	198
Activités	204

Chapitre 10

Les coûts à base d'activités 209

1. La problématique du subventionnement croisé	210
2. Les concepts et principes de l'ABC	213
2.1. <i>Le concept d'activité</i>	213
2.2. <i>Le concept de processus</i>	215
2.3. <i>La hiérarchie du coût des activités</i>	216
3. Le système de calcul des coûts à base d'activités (ABC)	217
3.1. <i>L'architecture du système ABC</i>	218

3.2. <i>La détermination du coût des activités</i>	218
3.3. <i>Le calcul du coût ABC des produits</i>	220
3.4. <i>La gestion des activités (ABM)</i>	221
4. Une première évaluation du système de calcul des coûts à base d'activités	222
4.1. <i>Les apports des approches à base d'activités</i>	223
4.2. <i>Les limites des approches à base d'activités</i>	224
5. La méthode Time-Driven Activity-Based Costing (TD ABC)	225
5.1. <i>La méthode</i>	225
5.2. <i>Les équations de temps en Time-Driven ABC</i>	226
5.3. <i>Les étapes de la mise en place du TD ABC</i>	228
5.4. <i>Intérêt et limites du TD ABC</i>	228
Activités	232

Chapitre 11

Les coûts de revient partiels et l'aide à la prise de décision 235

1. Les méthodes de coûts de revient partiels	235
1.1. <i>La méthode du coût de revient variable</i>	235
1.2. <i>Le point mort ou seuil de rentabilité (break even point)</i>	238
1.3. <i>La méthode du coût de revient direct</i>	240
2. Les coûts et revenus pertinents pour la prise de décision	241
2.1. <i>L'utilisation du modèle Coût-Volume-Profit</i>	242
2.2. <i>L'identification des coûts pertinents pour aider à la prise de décision</i>	247
Activités	253

PARTIE 3 : LA DÉCLINAISON FINANCIÈRE DE LA STRATÉGIE 255

Chapitre 12

Décliner la stratégie 255

1. Une déclinaison contingente au type de stratégie	256
1.1. <i>Domination par les coûts et différenciation, des déclinaisons différentes</i>	256
1.2. <i>De la stratégie au contrôle de gestion</i>	259

2.	Décliner la stratégie grâce aux cartes stratégiques	262
2.1.	<i>La notion de carte stratégique.</i>	263
2.2.	<i>L'utilisation de la carte stratégique.</i>	265
	Activités	268

Chapitre 13

La construction des budgets et le système budgétaire

1.	Les rôles et le mode de construction du budget	273
1.1.	<i>Les rôles du budget</i>	273
1.2.	<i>Le processus d'élaboration des budgets</i>	274
1.3.	<i>Les acteurs impliqués</i>	276
2.	L'articulation et la construction des budgets	277
	<i>Étape 1 : le budget des ventes et des coûts commerciaux</i>	277
	<i>Étape 2 : le budget de production</i>	279
	<i>Étape 3 : le budget des approvisionnements.</i>	281
	<i>Étape 4 : les budgets des centres de coût discrétionnaire</i>	283
	<i>Étape 5 : le budget de trésorerie et le budget de TVA</i>	283
	<i>Étape 6 : le compte de résultat et le bilan prévisionnel.</i>	285
3.	Les budgets d'investissement	287
3.1.	<i>Le processus d'élaboration des budgets d'investissement</i>	287
3.2.	<i>La procédure d'investissement</i>	289
3.3.	<i>Les critères de décision</i>	291
	Activités	294

Chapitre 14

Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts

1.	Rôles du contrôle budgétaire et définitions	300
1.1.	<i>Le contrôle budgétaire et les logiques du contrôle opérationnel</i>	300
1.2.	<i>Le concept d'écart</i>	301
1.3.	<i>Le budget flexible</i>	302
2.	Méthodologie d'analyse des écarts	304
2.1.	<i>L'analyse comparative du résultat d'exploitation</i>	304

2.2.	<i>Les écarts sur chiffre d'affaires</i>	305
2.3.	<i>Les écarts sur coûts</i>	308
3.	Interprétation des écarts	318
3.1.	<i>L'incertitude</i>	319
3.2.	<i>Contrôle par exception ou contrôle interactif ?</i>	319
	Activités	321

Chapitre 15

Le budget et ses critiques, de la réforme à la suppression

1.	Les critiques portées au budget et les tentatives de réforme	323
1.1.	<i>Un outil critiqué de longue date</i>	324
1.2.	<i>Les tentatives de réforme du processus budgétaire.</i>	324
2.	Vers une gestion sans budget ?	334
2.1.	<i>Les critiques et les propositions du Cam-I</i>	334
2.2.	<i>Le modèle de « gestion sans budget » Svenska Handelsbanken : la compétition interne comme mode de management.</i>	336
	Activités	338

Chapitre 16

Les prix de cession interne

1.	Le mécanisme des PCI et la décomposition du résultat global	344
2.	Le choix entre différents types de prix de cession interne (PCI)	345
2.1.	<i>Un large éventail de PCI possibles</i>	346
2.2.	<i>L'accès du fournisseur au marché externe comme premier critère de choix</i>	346
3.	Le calcul des PCI lorsque le fournisseur n'a pas accès au marché externe	349
3.1.	<i>Le coût complet réel.</i>	350
3.2.	<i>Le coût complet standard.</i>	351
3.3.	<i>Le coût variable standard + le coût prévu de la capacité réservée</i>	353
3.4.	<i>L'approche coût + rendement attendu des capitaux investis</i>	354
3.5.	<i>L'approche coût + pourcentage de marge</i>	355

4.	Le calcul des PCI lorsque le fournisseur a accès au marché externe	356
4.1.	<i>Le fournisseur peut écouler toute sa production sur le marché externe : utilisation du prix du marché.</i>	357
4.2.	<i>Le fournisseur a une capacité oisive : utilisation du coût marginal</i>	359
4.3.	<i>Le fournisseur n'a pas accès au marché externe pour le produit cédé : référence à la marge dégagée sur d'autres produits</i>	361
4.4.	<i>L'entreprise veut favoriser la cession interne : utilisation du double PCI</i>	362
5.	L'approche économique du coût marginal	362
	Activités	364

PARTIE 4 : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE ET LA STRATÉGIE . 367

Chapitre 17

Les systèmes de mesure de la performance financière 367

1.	Mesurer la performance financière avec des résultats comptables.	367
1.1.	<i>Le langage de la performance financière.</i>	368
1.2.	<i>La performance financière, une mesure conventionnelle</i>	372
2.	Le taux de rentabilité ou ROI (Return On Investments).	374
2.1.	<i>Les principes de calcul</i>	374
2.2.	<i>Les difficultés du ROI</i>	375
3.	La création de valeur et l'EVA [®]	379
3.1.	<i>Les principes de l'EVA[®]</i>	379
3.2.	<i>Les critiques de l'EVA[®]</i>	382
	Activités	386

Chapitre 18

Les systèmes de mesure de la performance non financière. 389

1.	La déclinaison du Return On Investment (ROI)	389
1.1.	<i>Le ROI expliqué par la marge et la rotation de l'actif</i>	389

1.2.	<i>Décomposer le ROI sous forme d'indicateurs non financiers.</i>	392
2.	Les indicateurs non financiers de la performance opérationnelle	394
2.1.	<i>La nature des indicateurs non financiers</i>	394
2.2.	<i>La mesure de la qualité des prestations clients</i>	396
2.3.	<i>La mesure de la performance ressources humaines (RH)</i>	400
	Activités	410

Chapitre 19

Le reporting et le pilotage de la performance grâce aux tableaux de bord 415

1.	Un outil de pilotage des activités de l'organisation	416
1.1.	<i>Une réponse aux besoins actuels de gestion des organisations</i>	416
1.2.	<i>Les rôles d'un tableau de bord</i>	417
2.	Les enjeux de l'implantation d'un système de tableaux de bord.	419
2.1.	<i>Trois niveaux de tableau de bord</i>	419
2.2.	<i>Le processus de construction</i>	420
2.3.	<i>Le contenu du tableau de bord</i>	424
3.	Le <i>Balanced Scorecard</i> , une nouvelle forme de tableau de bord.	426
3.1.	<i>Quelques caractéristiques fondamentales</i>	426
3.2.	<i>Le contenu du Balanced Scorecard</i>	428
3.3.	<i>Les intérêts et les limites du Balanced Scorecard</i>	432
	Activités	434

Chapitre 20

Contrôle de gestion et incitations. 437

1.	Les principes de l'évaluation de la performance et de sa récompense	438
1.1.	<i>L'évaluation des compétences à l'origine des performances</i>	438
1.2.	<i>Les contraintes d'efficacité, d'efficience, d'équité et d'éthique du système d'incitations</i>	440
2.	La conception et la mise en œuvre d'un système d'incitations	442

2.1. Le package de rémunérations incitatives	442
2.2. Les principes d'un système d'incitations efficace, efficient, équitable et éthique.	445
2.3. Les outils supports d'un système d'incitations	448
Activités	453

PARTIE 5 : LES NOUVELLES DEMANDES DE CONTRÔLE 455

Chapitre 21
Le contrôle de gestion à l'international .. 455

1. Internationalisation de l'entreprise	455
1.1. Internationalisation et forme organisationnelle.....	456
1.2. Internationalisation et diversité culturelle	460
2. Les systèmes de contrôle de gestion internationaux.....	464
2.1. Les systèmes de contrôle d'une firme globale.....	465
2.2. Les systèmes de contrôle d'une firme multidomestique	466
2.3. Les systèmes de contrôle d'une firme multifocale	466
Activités	469

Chapitre 22
Le contrôle de gestion dans le secteur non marchand 473

1. Le contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : les enjeux	473
1.1. Le développement du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : une nécessité ?.....	474
1.2. Les spécificités du secteur non marchand et le contrôle de gestion	475
2. La mesure de la performance et le choix des indicateurs	478
2.1. Une performance multidimensionnelle	479

2.2. Une double fonction de production ...	480
2.3. Du contrôle de gestion à l'évaluation des politiques publiques : l'exemple de la LOLF	482
2.4. Les indicateurs de performance et de pilotage	485
2.5. L'évaluation de la performance et la rémunération au mérite	488
Activités	491

Chapitre 23
Le contrôle de la R&D et de l'innovation . 495

1. Les spécificités du contrôle de gestion de la R&D et de l'innovation.....	495
2. Le contrôle de gestion des départements de recherche et développement	497
3. Le contrôle de gestion des projets d'innovation	499
3.1. La définition d'un projet	499
3.2. Le choix des projets et la gestion d'un portefeuille de projets.....	500
3.3. La mise en place d'une structure projet	501
3.4. Le contrôle des coûts : budget initial. . .	502
3.5. Le suivi en cours de projet	504
4. Vers un élargissement de la gestion de projets : coût cible et cycle de vie.	505
4.1. Le coût cible et l'analyse de la valeur ..	506
4.2. Le cycle de vie d'un projet	507
5. Dépasser le contrôle par les résultats	508
5.1. La mesure globale de l'innovation	508
5.2. Mettre en place les conditions pour une culture de l'innovation	509
5.3. Un contrôle qui dépasse les frontières de l'entreprise	510
Activités	513

Index des noms 517

Index des notions..... 521