

Introduction



Présenter un ouvrage de contrôle de gestion appliqué revêt une véritable signification. Le contrôle de gestion est d'abord constitué de pratiques, qui, même "théoriques", présentent des particularités fortes : le contrôle de gestion de telle entreprise ne ressemblera pas toujours parfaitement à celui de telle autre. Cet ouvrage accorde une place importante aux spécificités et à la contingence des systèmes mis en place.

Ainsi, l'environnement et les choix stratégiques, la structure de l'organisation, sa technologie et sa culture seront largement pris en compte pour comprendre comment fonctionne le contrôle de gestion dans des contextes fort variés.

Pourtant, si l'on souhaite faire œuvre pédagogique, aussi bien à l'égard d'étudiants que de professionnels du contrôle de gestion, actuels ou à venir, il est nécessaire de présenter un modèle qui, pour n'être pas universel, n'en fournira pas moins les clés de ce qu'est le contrôle de gestion.

L'application présentée dans cet ouvrage possède ainsi trois grandes caractéristiques :

- ▶ elle porte sur l'industrie, catégorie d'entreprises historiquement à l'origine du contrôle de gestion : ce cas constitue un exemple d'application générique qui reste largement emblématique ;
- ▶ elle s'appuie sur l'ensemble des outils que le contrôle de gestion met à la disposition de ses utilisateurs¹ : cette boîte à outils, particulièrement bien fournie - plan, budgets, écarts, tableaux de bord, méthodes d'évaluation de la performance, prix de cessions internes, etc. - permet à chaque type d'entreprise ou d'organisation d'y puiser ceux qui lui seront les plus utiles ;
- ▶ chaque fois que cela sera nécessaire, l'ouvrage discutera les conditions de fonctionnement et d'efficacité du modèle présenté de manière à ce que chaque utilisateur potentiel puisse réfléchir aux modalités d'application qui lui sont propres.

Par ailleurs, une large place est accordée aux évolutions récentes de la fonction et de ses outils : systèmes d'information, contrôle de gestion des projets ou encore implications des politiques de responsabilité sociétale des entreprises sur le contrôle.

¹ La comptabilité de gestion fait l'objet d'un ouvrage spécifique dans la même collection et ne sera pas abordée ici.

Ces choix nous ont conduits à présenter, selon le principe de la collection, un ouvrage en trois grandes parties :

■ **La première partie** met en scène le cas “Compagnie industrielle de matériaux” (CIM) qui sert de point de départ. L’accent est mis sur les grandes caractéristiques de l’entreprise, qui permettent de comprendre le fonctionnement d’un système de contrôle de gestion classique.

■ **La deuxième partie** définit le contrôle de gestion de manière générale. Elle fait le point sur les grands objectifs du contrôle, son cycle dans l’entreprise, ses principaux instruments et ses conditions d’efficacité.

■ **La troisième partie** porte sur les grandes questions du contrôle de gestion. À partir du cas CIM, décliné en volets détaillés, nous nous interrogerons de manière concrète sur la finalisation de l’activité de l’entreprise, son pilotage, l’évaluation de ses performances et la gestion de ses flux d’information. Cette partie présente également des développements sur des méthodes et évolutions plus récentes en contrôle : *target costing*, projets ou responsabilité sociétale de l’entreprise.

Cet ouvrage entend apporter à ses lecteurs une vue d’ensemble des pratiques du contrôle de gestion, sans toutefois renoncer à prendre du recul dès que cela s’avère nécessaire.

Symboles utilisés



INFORMATIONS
COMPLÉMENTAIRES.



DÉMARCHES GÉNÉRIQUES,
MÉTHODES.



SYNTHÈSES,
ÉLÉMENTS DU CAS.