

TABLE DES MATIÈRES

Introduction — 9

PARTIE 1 : LE CAS

1 Le groupe CIM — 13

Métiers — 13

Verre — 13

Matériaux — 14

Habitat — 14

Choix stratégiques — 14

Objectifs — 15

Développement durable — 16

2 Organisation du groupe et contrôle de gestion — 17

Structure divisionnelle — 17

Diversité des contrôleurs de gestion — 18

Hiérarchie — 18

Fonctionnel — 19

Situations de contrôle de gestion — 19

Interview du contrôleur de gestion de la branche

Conditionnement France — 21

S'inscrire sur le long terme — 22

S'inscrire dans la stratégie — 23

Amélioration de la rentabilité — 23

PARTIE 2 : QU'EST-CE QUE LE CONTRÔLE DE GESTION ?

3 Objectifs du contrôle — 27

Concepts de contrôle dans les organisations — 27

Pourquoi contrôler? — 27

Contrôle organisationnel — 28

Contrôle interne — 30

Niveaux de contrôle — 31

Contrôle stratégique — 31

Contrôle de gestion — 32

Contrôle opérationnel — 33

4 Cycle et acteurs du contrôle — 35

Finalisation — 35

Objectifs globaux à court terme — 36

Objectifs des centres de responsabilités et de leurs responsables — 37

Pilotage — 38

Post-évaluation — 38

Acteurs du contrôle — 39

Place dans l'organigramme — 39

Orientation — 40

Nature du travail — 40

Degré de décentralisation — 40

Spécialisation et profils — 41

5 Instruments de la gestion prévisionnelle — 43

Définitions — 43

Horizons — 43

Veille et planification stratégique — 44

Plan stratégique — 45

Plans d'action — 46

Usages — 47

Mécanique budgétaire — 47

Prévision — 47

Modélisation — 50

Processus — 51

Procédure — 53

Rôle du contrôleur de gestion — 54

Instrumentation et glossaire — 55

Synthèse budgétaire — 56

6 Instruments du pilotage — 57

- Contrôle budgétaire — 57
 - Écarts — 57
 - Exemple — 59
 - Dérives et actualisation — 61
- Coûts — 61
 - Types de coûts — 61
 - Calcul — 62
 - Activity based costing* — 64
- Tableaux de bord — 65
 - Limites du budget — 66
 - Du budget au tableau de bord — 67
 - Nouvelles démarches — 67

7 Instruments de l'évaluation — 71

- Récit d'un compte à rebours comptable — 71
- Exemples de "comptabilité créative" — 74
 - Altran — 74
 - Coca-Cola — 74
 - Alstom — 75
- Autres missions — 75
- Conclusion — 75

PARTIE 3 : LES GRANDES QUESTIONS DU CONTRÔLE DE GESTION

8 Conditions d'efficacité du contrôle de gestion — 79

- Différenciation des systèmes de contrôle — 79
 - Filiale Conditionnement verre (CV) — 79
 - Filiale Céramiques haute performance (CHP) — 81
- Facteurs externes de contingence — 83
 - Critères — 83
 - Burns et Stalker — 84
 - Lawrence et Lorsch — 85
- Facteurs internes : stratégie, technologie et interdépendances — 85
 - Stratégie — 85
 - Technologie — 89
 - Analyse comparée des systèmes de contrôle CV et CHP Quartz — 95

- Choix de l'horizon : de la stratégie aux opérations quotidiennes — 96
- Horizons de contrôle de gestion — 97
- Articulation entre stratégie et contrôle de gestion grâce aux FCS — 98
- Limites et dépassement des outils financiers et des budgets — 101
- Systèmes de contrôle interactif et adaptation à l'environnement — 105

Démarche générique : caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion — 108

- Synthèse : systèmes de contrôle différenciés — 109

9 Finaliser l'activité de l'entreprise — 111

- Finalisation à long terme : le plan à trois ans — 111
 - La difficile question des prévisions — 111
 - Programmation des investissements — 114
- Finalisation à court terme : le processus budgétaire — 116
 - Budget commercial : la société France Auto — 116
 - Budget de production : le service des latéraux automobiles de l'usine du Nord — 118
 - Budget d'approvisionnement : l'atelier sérigraphie de l'usine de Reinette — 125
 - Budget complet : la filiale Danton du groupe CIM — 128
- Synthèse : processus de finalisation — 135

10 Piloter l'activité — 137

- Écarts commerciaux : Double vitrage monde — 137
 - Pilotage des ventes — 137
 - Actualisation du budget commercial — 140
- Écarts de production : Variance, filiale de transformation automobile — 142
 - Écarts de production — 143
 - Tableau de bord de production — 146
- Synthèse : pilotage — 148

11 Évaluer les performances — 149

- Matériaux de construction (MC) — 149
 - Méthodologie suivie par le responsable comptable — 151
 - Données du siège — 151
 - Données de la division Structures PVC — 152
 - Données de la division Fenêtres — 152

- Préalables de la mesure des performances — 153
 - Cadre conceptuel — 153
 - Stratégie, structure et systèmes d'information — 154
 - Centres de responsabilités — 155
- Mesure des performances et cessions internes — 158
 - Objectifs de la politique de prix de cessions internes — 158
 - Méthodes d'évaluation des prix de cessions internes (PCI) — 158
 - Prise en compte du couple stratégie-structure — 160
 - Analyse des performances de l'entreprise MC — 162
- Niveaux d'évaluation de la performance — 168
 - Mesures financières — 168
 - Mesures physiques — 172
- Démarche générique: élaboration du tableau de bord — 172**
- Évaluation des performances et intéressement des managers — 174
 - Construction et fonctionnement du système de mesure — 175
 - Caractéristiques d'un plan d'intéressement des managers — 177
- Synthèse: performances et contrôle — 179

12 Gérer les flux d'information — 181

- Contrôle de gestion et PGI — 181
 - Qu'est-ce qu'un PGI? — 182
 - Projet PGI de la branche Conditionnement France — 182
 - Objectifs du projet PGI — 183
 - Enjeux pour la branche Conditionnement — 183
 - Mise en place du projet PGI — 184
 - Conséquences du projet — 184
- Information et système d'information — 186
 - Qu'est-ce qu'une information? — 186
 - Système d'information — 188
- Système d'information et contrôle — 189
 - Caractéristiques du système d'information suivant les niveaux de contrôle — 190
 - Contrôle cybernétique? — 191
 - Des systèmes d'information plus interactifs — 192
- Outils du contrôle de gestion et information — 194
 - Calcul des coûts — 194
 - Budgets — 196
 - Indicateurs physiques et tableaux de bord — 197
 - Systèmes de contrôle: dispositifs de réduction de l'incertitude — 200
 - Accroissement du contrôle — 201
 - Empowerment* des individus — 201

Démarche générique : contrôle et information — 202

Les PGI et le métier de contrôleur de gestion — 203

Synthèse : technologies de l'information et contrôle — 206

13 Nouveaux enjeux de la compétition — 207

Adapter le système de contrôle à l'objectif de valeur :

le *target costing* — 207

Réduire le coût du produit grâce à la transversalité — 208

Méthodologie — 210

Contrôle de gestion des projets — 215

Des caractéristiques au pilotage des projets — 216

Projets de pilotage économique — 218

Un nouveau système d'information pour la filiale GI Emballage — 218

Processus de contrôle de gestion des projets — 220

Initialisation du projet — 220

Planification et budgétisation du projet — 221

Suivi du projet au cours de son exécution — 226

Adapter le système de contrôle à l'objectif de développement

durable — 231