

Table

| | |
|--|----|
| Introduction | 5 |
| I / Définition du contrôle de gestion et hypothèses du modèle | 8 |
| 1. <i>Définition du contrôle de gestion</i> | 8 |
| Définition positive du contrôle de gestion | 8 |
| La mise en perspective historique du contrôle de gestion | 11 |
| Le contrôle de gestion opposé à d'autres formes de contrôle | 14 |
| 2. <i>Les hypothèses implicites du modèle</i> | 19 |
| Les hypothèses relatives au modèle de prise de décision | 19 |
| Les hypothèses relatives à la structure de l'organisation | 22 |
| II / Les outils classiques du contrôle de gestion | 24 |
| 1. <i>Les outils d'information de la hiérarchie</i> | 25 |
| Le cas d'un environnement stable | 25 |
| Le cas d'un environnement instable | 32 |
| 2. <i>Les outils de contrôle des opérationnels</i> | 37 |
| Les standards, le taylorisme et le fordisme | 37 |
| Les plans, les budgets, le reporting et l'analyse des écarts | 38 |

| | |
|---|----|
| 3. <i>Les outils de contrôle des comportements</i> | 44 |
| Le découpage en centres de responsabilité | 44 |
| La création d'un marché interne et les prix de cession internes | 49 |
| La mise en concurrence élargie par l'externalisation . | 51 |
| 4. <i>La relation entre la structure et les outils</i> | 52 |
| L'entreprise unifiée et son contrôle | 53 |
| L'entreprise stabilisée et son contrôle | 54 |
| L'entreprise planifiée et son contrôle | 55 |
| L'entreprise éclatée et son contrôle | 56 |
| III / Les limites du contrôle de gestion | 58 |
| 1. <i>Les limites techniques du modèle</i> | 58 |
| Le temps et les cycles de l'entreprise | 59 |
| Le découpage en entités | 62 |
| La mesure | 63 |
| 2. <i>Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle</i> | 65 |
| Du temps discret au temps continu | 66 |
| De la transparence vers l'opacité du réel | 68 |
| Du décideur au jeu d'influence | 69 |
| Un décideur n'est pas là pour décider | 70 |
| IV / Les développements récents du contrôle de gestion . | 72 |
| 1. <i>Les sources du dépassement du contrôle de gestion .</i> | 73 |
| L'intégration des apports de la sociologie des orga- nisations | 73 |
| L'intégration d'une réflexion sur les structures et la stratégie | 74 |
| L'intégration d'une réflexion sur les outils de gestion . | 78 |
| 2. <i>Les objectifs du dépassement : l'intelligence organi- sationnelle</i> | 80 |
| L'organisation créatrice | 81 |
| L'apprentissage organisationnel | 84 |
| La conduite du changement plutôt que le pilotage | 86 |
| L'évolution de l'exercice de l'autorité | 88 |
| 3. <i>Les modalités du dépassement : quelques exemples .</i> | 92 |
| Le contrôle de gestion des projets | 93 |
| Le retour aux sources : le contrôle des activités | 99 |

| | |
|--|-----|
| Le contrôle de gestion et le management socio-économique | 103 |
| La gestion des entreprises en réseau | 105 |
| Conclusion | 109 |
| Lexique | 113 |
| Repères bibliographiques | 117 |

| | |
|--|----|
| III / Les limites du contrôle de gestion | 57 |
| 1. Les limites techniques du modèle | 58 |
| Le temps et les cycles de l'entreprise | 59 |
| Le découpage en entités | 62 |
| La mesure | 64 |
| 2. Les limites liées à l'idéologie véhiculée par le modèle | 65 |
| Du temps discret au temps continu | 66 |
| De la transparence vers l'opacité du réel | 68 |
| Du décideur au jeu d'influence | 69 |
| Un décideur n'est pas le pour décider | 70 |
| IV / Les développements récents du contrôle de gestion | 72 |
| A. Les sources du dépassement du contrôle de gestion | 73 |
| 1. L'intégration des apports de la sociologie des organisations | 73 |
| L'intégration d'une réflexion sur les structures et la stratégie | 74 |
| 2. L'intégration d'une réflexion sur les outils de gestion | 78 |
| 3. Les objectifs du dépassement : l'intelligence organisationnelle | 80 |
| L'organisation de l'information | 81 |
| L'apprentissage organisationnel | 84 |
| La conduite du changement plutôt que le pilotage | 86 |
| L'évolution de l'exercice de l'autorité | 88 |
| Les modalités du dépassement : quelques exemples | 92 |
| Le contrôle de gestion des projets | 93 |
| Le retour aux sources : le contrôle des activités | 99 |