

Enseignement : Pilotage stratégique et contrôle de gestion

| Langue d'enseignement | Période | Cours | Nombre de crédits ECTS |
|-----------------------|-------------------|-------|------------------------------|
| Français | Juin-juillet 2013 | | Remplir par l'administration |

Nicolas Berland

Organisation des séances

| | Chapitres du livre | Concepts introduits | Cas à préparer par les groupes (groupes à constituer avant le cours 1) |
|---|-----------------------|---|---|
| Session 1 Contrôle et management | Chap. 1, 2, 3, 4 | Contrôle stratégique, de gestion et opérationnel Les modes de contrôle Les leviers de contrôle de Simons | Rien sur cette grille Sears Patagonia Rhodia |
| Session 2 Stratégies et adaptation du contrôle | | FCS et contrôle Stratégies génériques et contrôle Chaine de valeur et contrôle | Delignes Aleurope JITB |
| Session 3 Restitution expériences | | Présentation individuelle de la situation de votre entreprise (ou d'une expérience passé) à la lumière des grilles de lecture vues durant les deux premières séances | |

Contact :

Nicolas.berland@dauphine.fr

06 62 45 04 36

Modalités générales

1. PRINCIPES GENERAUX DU MODULE

Dans ce module, le contrôle de gestion sera présenté du point de vue de la direction générale, comme instrument de gouvernance, puis du point de vue du management de centres de responsabilité, comme une partie du processus de management. Cette partie est *déléguée ou non*, partiellement ou en totalité, à un ou plusieurs professionnels¹ nommés en général « contrôleurs de gestion », mais parfois autrement. La finalité du processus de contrôle de gestion sera considérée comme

- Aider la direction générale à déléguer,
- Socialiser les managers délégataires pour apporter l'assurance d'une « déclinaison » de la stratégie dans le temps et dans l'espace, auprès des différentes parties prenantes concernées, voire contribuer directement ou indirectement à l'évolution de la stratégie au sein d'un processus d'émergence ;
- Aider à l'amélioration des performances attendues des processus de l'entreprise.

2. NIVEAU DE DEPART

Ce module construit en conséquence sur un niveau préalable de bonne connaissance, « théorique » et/ou pratique

- des méthodes et techniques du contrôle de gestion,
- des grands outils classiques de la stratégie.

Les séances comporteront des rappels sur tous ces points, mais il ne pourra s'agir que de rappels. Un programme de lectures préalables est indiqué pour chaque module et il joue un rôle important dans l'organisation de l'enseignement.

3. NIVEAU VISE A L'ARRIVEE

L'ambition de ce module est que chaque participant soit capable de diagnostiquer les besoins spécifiques en contrôle de gestion dans l'entreprise où il interviendra,

4. MODALITES DE CONTROLE DES CONNAISSANCES

A chaque séance, un groupe qui présente solidairement 1 cas. Tous les cas doivent être traités.

- **Discussion de cas (groupe) : 50 %**

Présentation du cas oralement. La présentation et la discussion ne devrait pas excéder 30 mn.

¹ Les professionnels du contrôle de gestion se retrouvent en France autour de l'Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion », dite DFCG, 99 boulevard Haussmann, 75008 Paris, créée en 1969. A l'étranger, il existe souvent une organisation de la profession, sans monopole en général, qui organise des examens et un diplôme : IMA aux USA (représentation en France), créé en 1919, CIMA en Grande-Bretagne (extension en France), datant aussi de 1919, CMA au Canada, etc.

- **Retour d'expérience (individuel) : 50 %.**

Présentation individuelle de la situation de votre entreprise (ou d'une expérience passé) à la lumière des grilles de lecture vues durant les deux premières séances. Certains présenteront (durée : 15' de présentation + discussion de 15'). Mais tout le monde rendra (après la séance, une analyse écrite de 10 pages).

Il ne faut donc pas utiliser toutes les grilles de lecture vues durant les séances précédentes mais en sélectionner une (ou deux) en fonction de la pertinence de son adéquation à votre situation.

Merci de transmettre par mail le planning des présentations que vous proposez.

Tous les travaux sont à remettre aussi sur support écrit (ppt pour les cas, word pour lesdoc individuels).

5. OUVRAGES DE REFERENCE DU COURS

- Septembre 2010
 - Le contrôle de gestion en mouvement. Etat de l'art et meilleures pratiques. *Regards croisés de professeurs et praticiens reconnus.* Eyrolles, Coll. DFCG.
- Avril 2010
 - *Contrôle de gestion. Perspectives managériales et stratégique,* Pearson. En collaboration avec Yves de Rongé, et des collègues d'autres Universités ou Ecoles.
- Juin 2004
 - *Mesurer et piloter la performance,* Editions de la Performance, PricewaterhouseCoopers
- Mars 2002
 - *Le contrôle budgétaire,* Repères, Editions La Découverte.



6. BIBLIOGRAPHIE DE COMPLEMENT

Références introductives au contrôle de gestion

- **Alazard C. et Sépari S. (1998), Contrôle de gestion, manuel et applications (5^{ème} édition), DECF épreuve n°7, Dunod, Paris.**
- Burlaud A. et Simon C. (2000), *Comptabilité de gestion, coûts/contrôle (2^{ème} édition)*, Gestion, Vuibert, Paris.
- Demeestère R., Lorino P. et Mottis N. (1997), *Contrôle de gestion et pilotage*, Nathan.
- Gervais M. (2000), *Contrôle de gestion*, Economica.
- Guedj N. (2000), *Le contrôle de gestion*, Editions d'organisation.
- Giraud F., Saulpic O., Nauleau G., Delmond M-H., Bescos P-L. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Gualino Editeur, Montchétien.
- Mendoza C., Cauvin E., Delmond M-H., Dobler P., Malleret, V., (2002), *Coûts et décisions*, Gualino Editeur, Montchétien.
- Oger B. (2001), *La gestion par l'analyse des coûts*, Gestion, PUF.
- Naulleau G. et Rouach M. (2000), *Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Les essentiels de la banque*, Banque éditeur.

Références pour réfléchir sur le contrôle de gestion

- **Lorino P. (2001), Méthodes et pratiques de la performance, Editions d'organisation.**
- **Malo JL. et Mathé JC. (1998), L'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'organisation.**
- Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Editions management société.
- Lorino P. (1991), *L'économiste et le manager*, Editions La Découverte.
- Hoarau C. et Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert.
- Johnson T.H. et Bröms A. (2000), *Profit Beyond Measure – Extraordinary Results through Attention to Work and People*, Free Press (traduit en français aux Editions d'Organisation sous le titre *La méthode MBM*).

Références sur l'Activity-Based Costing

- Bescos P.-L. et Mendoza C. (1994), *Le management de la performance*, Editions Comptables Malesherbes, Paris.
- Mevellec P. (1990), *Outils de gestion, la pertinence retrouvée*, Editions comptables Malesherbes.
- **Mévellec P. (1995), « La comptabilité à base d'activité », *Revue fiduciaire comptable*, n°212.**
- Mévellec P. (2002), « Les paramètres de conception des systèmes de coûts », 23^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC), Toulouse 16-17 mai.

Références pour aller plus loin (plus théoriques)

- Burlaud A. et Simon C.J. (1997), *Le contrôle de gestion*, Editions La Découverte.
- Berland N. (2002), *Le contrôle budgétaire*, Repères, Editions La Découverte.
- Clive E., Otley D., Merchant K. (1997), *Accounting for management control*, Thomson Business Press.
- Kaplan R.S. et Johnson T.H. (1987), *Relevance Lost, The rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press.

Références sur les tableaux de bord de gestion

- **Mendoza C., Delmond M.H., Giraud F. (2002) *Tableaux de bord et balanced scorecards, Guide de Gestion, Revue Fiduciaire.***
- d'Organisation, Paris.
- Kaplan R. S. , Norton D. P. (2001c), *The Strategy Focused Company*, Harvard Business Press, Boston.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001a), "Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management : part 1", *Accounting Horizons*, Vol. 15, N°1, March, 87-104.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001b), "Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management : part 2", *Accounting Horizons*, Vol. 15, N°2, June, 147-160.
- Selmer C. (1998), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Dunod.

- Fernandez A. (2000), *Le nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'organisation.
- Iribarne P. (2003), *Les tableaux de bord de la performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, Dunod.

Références sur les systèmes d'information

- Fernandez A. (2000), *Le nouveaux tableaux de bord des décideurs*, Editions d'organisation.
- Jambrou M. (2000), *Introduction au datamining*, Eyrolles.

Références sur les systèmes de contrôle de gestion particuliers

- Martory B. (2003), *Contrôle de gestion sociale : Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*, Vuibert.
- Martory B. (2004), *Tableaux de bord sociaux , Liaisons*.
- Martory B. (2003), *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Dunod.
- Demeestere R. (2002) *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, LGDJ.

Références en anglais

- Harvard Business Review (1998), *On measuring corporate performance*, Harvard Business School Press.
- Rachlin R. (ed.) (1999), *Handbook of budgeting*, John Wiley & sons.
- Drury C. (2000), *Management & cost accounting*, Business Press, Thomson Learning.
- Horngren C.T., Foster G., Datar S.M. (2000), *Cost accounting, a managerial emphasis*, Prentice Hall.
- **Merchant K.A. et Van des Stede (2003), *Management control systems, performance measurement, evaluation & incentives*, Prentice Hall.**

Faire des exercices

- Alazard C. et Sépari S. (1998), *Contrôle de gestion, manuel et applications (5^{ème} édition)*, DECF épreuve n°7, Dunod, Paris.
- Chatelain-Ponroy S. (2000), *Comptabilité de gestion, QCM et applications*, Gestion, Vuibert, Paris.
- Cossu C. et Milkoff R. (1997), *Contrôle de gestion*, Nathan Université, Paris.
- Cossu C. et Milkoff R. (1997), *Comptabilité de gestion, la gestion par les coûts*, Nathan Université, Paris.
- Annales de l'UV 7 du DECF et de l'UV 2 du DESCF (plus tous les livres de cours préparant à ces UV).
- Leclère D. (1993), *Gestion budgétaire*, Eyrolles Université.

7. BIBLIOGRAPHIE DE COMPLEMENT (CHAMPS CONNEXES DE CULTURE EN MANAGEMENT)

- Colasse B. (1999), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle, audit*, Paris, Economica.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, éd. du Seuil (réédité en collection de poche).
- Desreumaux A. (1999), *Théorie des organisations*, Caen, EMS, « Les essentiels de la gestion ».
- Joffre P, Simon Y.(éd.) (2000), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 2^{ème} éd.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall. Trad. : *Structure et dynamique des organisations*, Paris, éd. d'Organisation.
- Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on Management, Inside our strange world of organizations*, New York, The Free Press, 418 p. Trad. fr. *Le management, voyage au centre des organisations*, Paris, EO, 1990.
- Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Free Press. Trad : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod, 456 p.
- Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions, (trad.).
- Wren D.A. (1987), *The Evolution of Management Thought*, New York, John Wiley and Sons, 3e éd., 451 p.

7. LIENS AVEC DES SITES INTERNET

Les meilleurs sites sont accessibles à partir de celui du CREFIGE : www.crefige.dauphine.fr

Visitez régulièrement le site du CAMi, qui vous renvoie sur d'autres sites intéressants (www.cami-i.org). Voir aussi American Accounting Association, l'IFAC et l'IMA (www.imanet.org). Sa revue est Strategic Finance (www.strategicfinancemag.com).