

---

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	IX
<b>Introduction</b> .....	XIII
<i>Chapitre 1</i>	
<b>Piloter la mise en œuvre de la stratégie</b> .....	1
1. Formaliser la stratégie.....	1
1.1. Identifier le « <i>business model</i> » de l'entreprise .....	2
1.2. Préciser les facteurs clés de succès.....	2
1.3. Choisir le cadre de pilotage de la stratégie de l'entreprise..	6
2. Mettre en œuvre la stratégie .....	7
2.1. Allouer les ressources en ligne avec la stratégie.....	8
2.2. Piloter les leviers de la profitabilité et les objectifs stratégiques.....	12
2.3. Accroître la valeur créée pour le client .....	14
2.4. Maîtriser l'évolution du contexte externe : marché, concurrence, nouvelles technologies.....	19
2.5. Être au meilleur niveau des processus opérationnels et de support .....	19
2.6. Maintenir et développer les compétences au meilleur niveau .....	26

*Chapitre 2*

<b>Prendre en compte les spécificités métiers et les modèles culturels de l'entreprise.....</b>	<b>31</b>
1. Le modèle centralisé hiérarchique.....	32
2. Le modèle décentralisé.....	37
2.1. Le modèle décentralisé orienté « résultats ».....	39
2.2. Le modèle décentralisé « technicien » .....	44
3. Le modèle « technicien » .....	50
4. Le modèle « prestataire de services » .....	57

*Chapitre 3*

<b>Développer l'anticipation et la réactivité : d'un pilotage des moyens vers un pilotage de la performance .....</b>	<b>77</b>
1. Le préalable : la formulation stratégique .....	77
2. Le schéma de régulation.....	81
2.1. Le pilotage de la performance par les processus .....	82
2.2. Le pilotage de la performance par les projets .....	88
3. La mesure de performance .....	91
3.1. Le pilotage par les processus et les centres de responsabilité .....	92
3.2. Le pilotage par les centres de profit .....	94
4. Le modèle de gestion .....	96
5. Les tableaux de bord favorisant la réactivité .....	103
5.1. Les tableaux de bord équilibrés (balanced scorecards) ....	104
5.2. Les tableaux de bord opérationnels .....	116
5.3. L'identification du besoin et du client .....	120
5.4. La déclinaison en cohérence avec les indicateurs .....	125
5.5. L'appropriation des objectifs de performance, nécessaire à toute démarche de progrès .....	125
5.6. Le développement de la performance par le benchmark interne.....	128

## Chapitre 4

<b>Adapter le contrôle de gestion aux situations impliquant des ruptures fortes</b> .....	137
1. La crise économique.....	138
1.1. Mettre en œuvre immédiatement les mesures susceptibles de restaurer la profitabilité à court terme .....	139
1.2. Insérer ces mesures dans un schéma de repositionnement stratégique .....	143
2. La fusion.....	144
3. La croissance rapide .....	155
3.1. Les actions à mener au plan du management .....	156
3.2. Les principaux enjeux du système de pilotage .....	158
3.3. Les principaux changements dans la gestion des ressources humaines .....	162

## Chapitre 5

<b>Au-delà des méthodes, mettre en œuvre une démarche globale d'accroissement de la performance</b> .....	165
1. L'adhésion à un système de valeurs et à un projet communs	166
2. L'adhésion des dirigeants .....	170
3. Le développement de la coopération transversale.....	171
4. L'adaptation du système de reconnaissance.....	174
4.1. Les systèmes d'évaluation.....	175
4.2. Les systèmes de rémunération .....	176
5. Des méthodes au service de la gestion, et non l'inverse .....	177
6. Le rôle du contrôleur de gestion dans l'évolution de la culture d'entreprise .....	181
6.1. Le rôle du contrôleur de gestion : un positionnement très lié à la taille, à la complexité de l'entreprise et à sa culture.....	184
6.2. La mission de « vigie » du contrôleur de gestion.....	186
6.3. L'évolution des compétences du contrôleur de gestion .....	188

<b>Glossaire</b> .....	191
------------------------	-----

<b>Index</b> .....	199
--------------------	-----