
Sommaire

Préface	IX
Introduction	XIII
<i>Chapitre 1</i>	
Piloter la mise en œuvre de la stratégie	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

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

Chapitre 3

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

Chapitre 4

Adapter le contrôle de gestion aux situations impliquant des ruptures fortes	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

Au-delà des méthodes, mettre en œuvre une démarche globale d'accroissement de la performance	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

Glossaire	191
------------------------	-----

Index	199
--------------------	-----