

**David AUTISSIER**

**Maître de conférences**

<http://www.davidautissier.com>

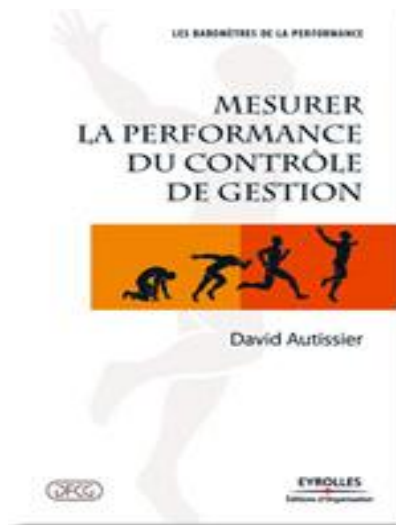
[autissier@univ-paris12.fr](mailto:autissier@univ-paris12.fr)

[www.iae.univ-paris12.fr/](http://www.iae.univ-paris12.fr/)

## Contrôle de gestion



## PLAN DE COURS



CHAPITRES	OBJECTIFS	COMPETENCES	SEANCES
<b>Chapitre 1 Management et contrôle.</b>	Définition du concept de contrôle et des modèles de contrôle en entreprise avec une rétrospective historique de ceux-ci. Présentation du métier de contrôleur de gestion, de son évolution et de son positionnement en entreprise	Stratégiques	<b>1, 2</b>
<b>Chapitre 2 Calculs des coûts</b>	Les méthodes en coûts complets et coûts variables avec un focus plus particulier sur la méthode ABC et réalisation de deux études de cas sur la fixation des prix à partir de calculs de coûts	Outils et méthodologies	<b>3,4,5</b>
<b>Chapitre 3 Budgets</b>	Les méthodes du dispositif budgétaire avec un focus sur les budgets de trésorerie	Outils et méthodologies	<b>6,7,8</b>
<b>Chapitre 4 Tableau de bord</b>	Les méthodes de construction des indicateurs et du tableau de bord prospectif	Outils et méthodologie	<b>9,10</b>
<b>Chapitre 5 Contrôle de gestion sociale</b>	Les spécificités des tableaux de bord RH en précisant les modèles de pilotage de l'activité RH d'une entreprise	Outils et méthodologie	<b>11</b>
<b>Chapitre 6 Benchmarking</b>	Définition du concept de benchmarking (inter comparaison) et réalisation d'une étude de cas mobilisant ce même concept	Outils	<b>12</b>
<b>Chapitre 7 Yield Management</b>	Définition du Yield Management (technique d'optimisation des immobilisations) et de ses outils et méthodes opérationnels	Outils	<b>13</b>
<b>Chapitre 8 Evaluation d'entreprise</b>	En complément du cours de finance sur l'évaluation, nous traiterons d'un modèle d'évaluation fonctionnel applicable aux principales fonctions de l'entreprise	Méthodologiques	<b>14</b>
<b>Chapitre 9 Evaluation Fonctionnelle</b>	A partir d'une étude de cas, réalisation d'un business plan pour la filialisation de l'informatique d'une entreprise	Outils et méthodologie	<b>15</b>
<b>Chapitre 10 Etudes de cas</b>	Travail sur des études de cas en contrôle de gestion	Toutes les compétences	<b>16,17,18, 19</b>
<b>Examen et notation</b>	2 interrogations +Examen final 2 Dossiers à rendre TD à rendre à la demande		<b>20</b>
<b>Dossiers à rendre</b>	<p><b>Dossier professionnel</b> : Vous décrirez la fonction contrôle de gestion de l'entreprise (ou partie de l'entreprise) qui vous emploie. Vous devrez dans un document de 7 pages définir : - les acteurs du contrôle de gestion - les clients du contrôle de gestion- les activités et les produits du contrôle de gestion - votre avis, les dysfonctionnements et les évolutions que vous envisagez</p> <p><b>Dossier théorique</b> : Vous traiterez en 7 pages une problématique théorique parmi celles citées ci-dessous ou bien une de votre choix après validation par l'enseignant</p>		

## THEMES D'ETUDES EN CONTRÔLE DE GESTION

- Comment concevoir des tableaux de bord qui ne soient pas uniquement financiers ?
- Quels sont les éléments de rapprochement entre les démarches qualités et les pratiques de contrôle de gestion
- Quelles sont les lois d'optimisation d'utilisation du système d'information pour le contrôle de gestion ?
- Quel est l'apport des « datawarehouse » et des « EIS » en contrôle de gestion ?
- Comment le contrôle de gestion peut mettre en place et utiliser des informations de veille ?
- Quels sont les clients du contrôle de gestion ?
- Comment organiser la fonction contrôle de gestion dans une entreprise au regard de la stratégie déployée ?
- Le contrôle de gestion est-il une forme de pilotage stratégique ?
- Quels sont les distances qui doivent être prises entre le contrôle de gestion et la comptabilité générale ?
- Est-ce que des pratiques de benchmarking peuvent être intégrées au contrôle de gestion ? si oui comment ?
- Quelle est la fonction d'organisation du contrôle de gestion ?
- Quelles compétences doivent posséder les contrôleurs de gestion ?
- Quels sont les rapports entre le contrôle de gestion opérationnel et le contrôle de gestion siège ?
- Comment mettre en place un contrôle de gestion en relation avec une culture de résultats ?
- Comment les clients du contrôle de gestion utilisent les tableaux de bord et analyses ?
- Les techniques de reporting ont-elles encore un intérêt dans un contexte où la compétitivité est fonction de la réactivité ?
- Comment le contrôle de gestion peut-il être un instrument du changement dans l'entreprise ?
- Comment le contrôle de gestion peut-il mesurer des éléments immatériels tels que l'apprentissage

### **Bibliographie**

Ouvrages généraux	
<i>Références</i>	<i>Commentaires</i>
- M. Bollecker, 2004, Les contrôleurs de gestion : L'histoire et les conditions d'exercice de la profession, Edition l'Harmattan	Ouvrage de recherche qui fait état d'études sur l'histoire de la fonction, ses périmètres d'intervention et ses activités de gestion
X. Bouin, FX Simon, 2004, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Dunod.	Ouvrage général qui traite des nouvelles compétences du contrôleur de gestion dans l'environnement actuel des entreprises
JL. Malo et JC. Mathé, 2000, L'essentiel du contrôle de gestion, Editions d'Organisation, 2 <sup>e</sup> édition.	Ouvrage de référence sur les pratiques de base et techniques du contrôle de gestion
Dfcg, 2000, La mutation du contrôle de gestion, Editions d'Organisation.	Ouvrage collectif qui s'intéresse aux évolutions du métier et de la fonction contrôle de gestion par la principale association métier, l'Association des Directeurs Financiers et Contrôleurs de gestion
L. Collins, 1999, Questions de contrôle, PUF.	Ouvrage exploratoire sur la relation de contrôle en entreprise et les questions que cela peut poser en termes de coordination.
Y. Dupuy, 1999, Faire de la recherche en contrôle de gestion, Vuibert, Fnege.	Exemples et méthodologies des recherches académiques en contrôle de gestion
R. Teller, 1999, Le contrôle de gestion, Editions Management et Société.	Ouvrage de synthèse sur les principales pratiques « de base » et techniques du contrôle de gestion
H. Löning, Y Pesqueux, 1998, le contrôle de gestion, Dunod.	Ouvrage à la fois technique mais également organisationnel sur les rôles et missions du contrôle de gestion
- P. Lorino, 1995, Comptes et récits de la performance, Editions d'organisation.	L'auteur nous invite dans une réflexion entre performance et contrôle au travers des notions d'ABC et ABM
-Contrôle de gestion, M. Gervais, 1997, Economica, 5 <sup>e</sup> édition.	Ouvrage complet sur l'ensemble des techniques de contrôle de gestion mais également sur le « comment » de la fonction. A retenir les limites des processus budgétaires
- H. Bouquin, 1994, Les fondements du contrôle de gestion, Collection Que sais-je ? N°2892, PUF.	Un que sais-je très bien fait sur la fonction contrôle de gestion qui permet de s'interroger sur le pourquoi de celle-ci.
- H. Bouquin, 1986, le contrôle de gestion, PUF.	L'auteur a, dans cet ouvrage, fait un travail d'explicitation à la fois historique, opérationnelle et théorique de la fonction contrôle de

	gestion en entreprise
- H. Bouquin, 2005, Les grands auteurs en contrôle de gestion, Editions Management et société	Dans la collection des grands auteurs chez EMS, cet ouvrage nous donne des clés d'explications de nombreuses approches en contrôle de gestion au travers des grands auteurs de cette discipline
- RN. Anthony , 1988, la fonction contrôle de gestion, Publi-Union.	Traduction française de l'un des fondateurs américain du contrôle de gestion moderne, cet ouvrage est un essai sur la définition du métier de contrôle de gestion

Ouvrages techniques	
<i>Références</i>	<i>Commentaires</i>
CT. Horngren, 2006, Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Pearson.	Manuel avec beaucoup d'exercices et de cas d'applications qui traitent essentiellement de l'évaluation financière et des techniques budgétaires
- R. Kaplan, DP. Norton, 2003, Le tableau de bord Prospectif, Les éditions d'organisation.	Présentation du modèle du balanced scorecard qui a révolutionné le monde des tableaux de bord et donné une approche de pilotage multiniveaux
- R. Kaplan & DP. Norton, 2001, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation.	Un ouvrage uniquement d'exemples de déploiement de tableau de bord prospectif en entreprise
- A. Fernandez- L'essentiel du tableau de bord, 2004, Editions d'Organisation.	Un ouvrage didactique pour construire un tableau de bord opérationnel avec des fiches pratiques et des indications pour une informatisation sous Excel
- R. Demesteer, 2005, le contrôle de gestion dans le service public, LGDJ.	L'auteur traite d'un champ particulièrement intéressant qui est celui des techniques du contrôle de gestion dans le secteur public qui doit, dans le cadre de la LOLF, mettre en place un certain nombre d'outils de gestion
- JP. Taïb, 2004, Les tableaux de bord de la gestion sociale, Dunod.	Cet ouvrage pose la problématique du pilotage social dans une entreprise et propose des outils de diagnostic et des stratégies à mettre en oeuvre
- B. Martory, 2000, Le contrôle de gestion social, Vuibert.	Ouvrage de base sur les fondements du contrôle de gestion social avec ses objectifs, méthodes et outils
- B. Pigé, P. Lardy, 2003, Reporting et contrôle de gestion, EMS.	Un thème peu traité dans la littérature et qui est pourtant très réel dans les pratiques de la fonction contrôle de gestion, celui du reporting.
- JP Sinsou, 1999, Yield et revenue management, Presses ITA.	Illustré par des applications dans le secteur des transports, cet ouvrage traite de la notion de Yield management sous un angle mathématique
- A. Burlaud, C. Simon, 2000, Comptabilité de gestion, Vuibert,	Le pourquoi et le comment avec de nombreuses illustrations sur le techniques de comptabilité analytique et plus généralement sur celles de la comptabilité de gestion
- L. Ravignon, PL Bescos, M. Joalland, S. Le Bourgeois, A. Maléjac, 1997, La méthode ABC/ABM, Editions d'Organisation.	Tout sur la méthode ABC et ses modalités de mise en œuvre. En complément de l'approche calculatoire sont proposées des conseils et méthodes pour initier un management par les activités.
- B. Gumb, 1999, Les outils du contrôle de gestion, publication Dfcg, Editions d'Organisation.	Une synthèse des outils mobilisables en contrôle de gestion
- M. Rouach, JP Naulleau, 2000, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque, Essentiels de la banque.	Un des seuls ouvrages consacré aux spécificités du contrôle de gestion dans le monde bancaire qui fait état de la mise en œuvre adaptée des pratiques standard de la fonction
- P. Mevellec, 1995, Le calcul des coûts dans les organisations, Repère la découverte.	Un ouvrage de synthèse sur toutes les techniques de calcul des coûts avec des développements importants sur l'ABC
- R. Camp, 1995, Le benchmarking,	Le seul et unique ouvrage qui traite de la notion de benchmarking et

Editions d'Organisation.	des modalités pratiques de réalisation
- Y de Rongé, 1998, Comptabilité de gestion, Deboeck Université.	Une bonne description de la comptabilité analytique et plus généralement de la comptabilité de gestion
- R. Teller, P. Lauzel, 1997, Contrôle de gestion et budgets, Sirey.	Dans la lignée du contrôle de gestion budgétaire, ce livre passe en revue les techniques de prévision, de calcul des différents budgets et des écarts
- P. Lorino, 1996, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod.	Un bonne référence sur l'intérêts et les modalités de mise en place d'une gestion par activité qui traite des dimensions organisationnelles en plus des notions techniques de calcul

Ouvrages d'exercices	
<i>Références</i>	<i>Commentaires</i>
- C. Alazard et S Sépari, 2005, DECF, Epreuve 7 Contrôle de gestion, Dunod.	Tout pour préparer l'épreuve contrôle de gestion du DECF qui est très orientée sur les techniques de calcul
- S. Chatelain Ponroy, 2000, Comptabilité de gestion, Vuibert, (livre d'exercice).	En relation avec l'ouvrage de Burlaud et Simon cité dans le tableau précédent, ce livre donne de nombreuses illustrations des techniques de comptabilité de gestion
- C. Cossu et R. Milkoff, 1998, Contrôle de Gestion, Cahier 128, Nathan.	Des exercices avec leurs corrections sur la comptabilité analytique et la gestion budgétaire
- C. Cossu et R. Milkoff, 1998, Comptabilité de gestion, Cahier 128, Nathan.	Un ensemble d'exercices et d'études de cas avec leur corrigé qui donne des illustrations concrètes des productions et des techniques de contrôle de gestion

Ouvrages de management	
<i>Références</i>	<i>Commentaires</i>
- S Robbins, D. Decenzo, 2004, Management, Pearson.	Un Manuel des principales théories et techniques du management qui traite de la relation de contrôle dans les entreprises
- Y Mougin, 2004, La cartographie des processus, Editions d'Organisation	L'importance de la notion de processus dans les schémas de gestion des entreprises nécessite de disposer de techniques de formalisation et de gestion de ces derniers
- Théorie des organisations, MJ Hatch, Deboeck Université, 2000	Ouvrage sur les théories de l'organisation pour comprendre les modes de coordinations et les attributs des techniques de contrôle correspondant
- G Johnson et Scholes, 2000, Stratégique, Publi Union.	Manuel avec beaucoup d'exemple sur le management stratégique qui traite de la relation Stratégie/Contrôle
- M. Hammer et J. Champy, 2003, Le réengineering, Dunod.	Ouvrage de référence mondialement connu sur les techniques de « réorganisation » des entreprises et de leurs schémas de gestion

Ouvrages de système d'information	
<i>Références</i>	<i>Commentaires</i>
- JPLaudon, K Laudon, E. Fimbel, 2006, Management des systèmes d'information, Pearson, 9 <sup>e</sup> édition.	La référence mondial pour cet ouvrage volumineux (700 pages) qui aborde toutes les facettes du système d'information pour des non informaticiens.
- JL Lequeux, 1999, Manager avec les ERP, Editions d'Organisation.	Comment la mise en place d'un ERP (Entreprise Ressource Planning ou Progiciel de gestion Intégré en français) modifie t-elle les techniques et modèles de gestion et de pilotage dans les entreprises
-PEAUCELLE JL, (1999), Système d'information, Economica	Un ouvrage de synthèse sur la notion de système d'information avec des parties traitant du coûts du Système d'information

En complément de ces ouvrages, nous vous conseillons également la lecture de certaines revues et sites internet comme :

- Echanges : revue de la DFCG (<http://www.dfcg.fr>) qui aborde de nombreux thèmes en contrôle de gestion
- La revue française de comptabilité réalisée par l'ordre des experts comptables et qui aborde des thèmes de contrôle de gestion et de comptabilité de gestion (<http://www.experts-comptables.fr/>)

- Comptabilité Audit Contrôle : revue de recherche de l'association française de comptabilité (<http://www.afc-cca.com>)
- Finance Contrôle Stratégie : Revues de recherche qui traite des thèmes du pilotage, du contrôle et de l'aide à décision en entreprise (<http://gerard.charreaux.free.fr/fcs/>)
- La revue Française de gestion : revue de recherche généraliste en gestion traitant également de thèmes en contrôle de gestion (<http://rfg.revuesonline.com/>)

Sites	Commentaires
<a href="http://www.dfcg.com">http://www.dfcg.com</a>	Site de l'association des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion qui met à la disposition de ses membres des informations concernant la fonction contrôle de gestion
<a href="http://www.piloter.org/">http://www.piloter.org/</a>	Alain Fernandez, auteur d'ouvrages sur les tableaux de bord, anime ce site qui contient de nombreuses références au contrôle de gestion mais également aux outils de gestion de la performance sn entreprise
<a href="http://www.nodesway.com/">http://www.nodesway.com/</a>	Ce site donne des indications pour construire un tableau de bord opérationnel, de pilotage et stratégique. Ce site propose des méthodes et des modèles sous Excel.
<a href="http://solutions.journaldunet.com/">http://solutions.journaldunet.com/</a>	Ce site contient de nombreux articles sur des thématiques en contrôle de gestion et des exemples de projets en entreprise.
<a href="http://www.experts-comptables.com/">http://www.experts-comptables.com/</a>	Site de l'ordre des experts comptables qui contient de nombreuses informations et documents concernant les pratiques de contrôle de gestion
<a href="http://www.12manage.com/">http://www.12manage.com/</a>	Site international qui contient de nombreux articles en management et en contrôle de gestion.
<a href="http://fr.wikipedia.org">http://fr.wikipedia.org</a>	Encyclopédie universelle en ligne et gratuite qui contient de nombreux articles sur des thèmes de contrôle de gestion.

## COMPETENCES CONTRÔLE DE GESTION

Les compétences d'un contrôleur de gestion peuvent être regroupées en quatre catégories :

Compétences stratégiques : A quoi sert le contrôle de gestion et pourquoi en fait-on ?

Compétences méthodologique : Quelles sont les grandes missions du contrôle de gestion ?

Compétences outils : Quelles sont les techniques à maîtriser ?

Compétences informatiques : Quels sont les outils informatiques à maîtriser pour faire du contrôle de gestion ?

Pour déterminer votre niveau à propos des compétences précédentes et en global, nous vous proposons de remplir le questionnaire suivant. Vous avez 52 questions. Si vous répondez « je ne connais pas », vous avez un point, si vous répondez « je connais mais je ne suis pas autonome » vous avez 2 points et si vous répondez « je maîtrise », vous avez 3 points. Si votre score global :

se situe entre 52 et 80, vous êtes qualifié de junior et vous devez améliorer vos compétences

se situe entre 80 et 130, vous êtes qualifié de senior et vous devez lister les points à améliorer

se situe entre 130 et 156, vous êtes expert et il ne vous manque que la pratique sur certains sujets.

### COMPETENCES STRATEGIQUES

Compétences	Je ne connais pas	Je connais mais pas autonome	Je maîtrise
1. Les différents modèles de gestion et leurs outils			
2. Une définition de la notion de contrôle			
3. La mesure de la performance			
4. Les différents modes de coordinations			
5. Dimensionnement et positionnement d'une cellule de contrôle de gestion			
6. Les missions d'un contrôleur de gestion			
<b>Total</b>			

### COMPETENCES METHODOLOGIQUES

Compétences	Je ne connais pas	Je connais mais pas autonome	Je maîtrise
1. Faire des études d'opportunité d'investissement			
2. Faire des analyses de risque			
3. Mettre en place une démarche qualité			
4. Mettre en place des contrats de gestion			

5. Faire une analyse des besoins de pilotage			
6. Mettre en place une comptabilité analytique			
7. Faire une étude de fixation de prix			
8. Mettre en place un système de pilotage stratégique			
9. Faire un business plan			
10. Evaluer des fonctions d'entreprises (RH, SI, etc.)			
<b>Total</b>			

<b>COMPETENCES OUTILS</b>			
<b>Compétences</b>	<b>Je ne connais pas</b>	<b>Je connais mais pas autonome</b>	<b>Je maîtrise</b>
1. Faire un calcul de coût en direct costing			
2. Calculer un seuil de rentabilité			
3. Calculer un coût complet par la méthode des sections homogènes			
4. Calculer un coût complet par la méthode de l'imputation rationnelle			
5. Calculer un coût complet par la méthode ABC			
6. Faire une analyse de la chaîne de valeur d'une entreprise			
7. Mettre en place un management ABM			
8. Mettre en place un dispositif budgétaire			
9. Faire un budget des ventes			
10. Faire un budget des approvisionnements			
11. Faire un budget du personnel			
12. Faire un budget d'investissement			
12. Faire un budget de trésorerie			
13. Calculer des écarts de rendements			
14. Calculer des écarts de prix			
15. Calculer des écarts de volume			
16. Faire des études de benchmarking			
17. Faire des études de Yield Management			
18. Faire des simulations probabilisées			
19. Faire des statistiques et des échantillonnages			
20. Calculer un Good will			
21. Faire des calculs d'EVA			
22. Définir des indicateurs de pilotage			
23. Construire un tableau de bord prospectif			
24. Travailler l'ergonomie d'un tableau de bord			
25. Faire une analyse sur les résistances et la perception des utilisateurs des productions du contrôle de gestion			
26. Faire un tableau de bord social			
27. Faire du « target costing »			
28. Faire le reporting			
29. Faire une mission de « cost killing »			
<b>Total</b>			

<b>COMPETENCES INFORMATIQUES</b>			
<b>Compétences</b>	<b>Je ne connais pas</b>	<b>Je connais mais pas autonome</b>	<b>Je maîtrise</b>
1. Mettre les productions du contrôle de gestion sous un intranet			
2. Créer un datawarehouse de gestion			
3. Informatiser un dispositif budgétaire sous Excel			
4. Faire du contrôle de gestion avec un ERP			
5. Analyser les ressources informationnelles d'un SI			
6. Etre maîtrise d'ouvrage gestion pour des projets de système d'information			
7. savoir utiliser des outils de dataming et des EIS			
<b>Total</b>			