



L'ANTIBIBLE DU CONTRÔLE DE GESTION

**Pour la rénovation des 10
commandements
du contrôleur de gestion**

Florent FOUQUE

<http://www.l-antibible-du-contrôle-de-gestion.fr>

COMMANDEMENT N°2



COMMANDEMENT N°2

Dans les prévisions, tu excelleras !

À l'image de M. Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir, Bertrand Eric est un grand adepte du management au rétroviseur. Ce style de management trouve son confort dans la confiance démesurée accordée aux prévisions. Ainsi, notre contrôleur de gestion doit compter, dans sa besace, des outils de prévision suffisamment pertinents pour imaginer de quoi sera fait demain, sur la base des données recueillies hier.

Lorsqu'il travaillait sur ses premières prévisions, Bertrand exprimait une certaine frilosité à développer des hypothèses d'évolution. Ensuite, l'expérience faisant, il savait que ce qui était primordial ne tenait pas dans son aptitude à faire des prévisions, mais dans sa capacité à justifier les hypothèses retenues et les écarts constatés.

Voyons dans le détail comment nous en sommes arrivés à cette situation où le travail de prévision a pris un tel poids dans l'entreprise qu'il est devenu un frein à sa croissance.

La propagation sournoise du management au rétroviseur

Partant du principe que ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas, toutes les entreprises se sont équipées de tableaux de bord et d'indicateurs de plus en plus poussés pour manager leur activité et optimiser leurs processus. Le succès croissant des projets informatiques de mise en place d'entrepôt de données et de logiciel de BI (Business Intelligence) en est une belle illustration.

Emportés par l'euphorie des premiers résultats positifs de l'utilisation des indicateurs de performance et des tableaux de bord, les managers ont délaissé leur intuition pour s'en remettre définitivement à la seule analyse des données historiques. Voilà comment est apparu le management au rétroviseur.

Pour la majorité des entrepreneurs, « manager au rétroviseur » consiste à se focaliser sur les événements passés au détriment des plans d'action à mettre en œuvre pour améliorer le futur. Cette définition se traduit dans la pratique par :

- une attention toute particulière à analyser les tableaux de bord,
- la justification systématique des variations d'indicateur,
- la recherche de coupables pour expliquer les mauvais résultats,
- une période de construction des budgets qui s'éternise,
- une focalisation sur les résultats au détriment de la mise en œuvre de plans d'action,
- une importance toute particulière accordée au calcul des coûts de revient.

En conséquence, le management au rétroviseur apparaît comme étant le management de la passivité.

Pour répondre au manque de réactivité et surtout à l'absence d'anticipation engendrée par le management au rétroviseur, les entreprises ont accordé davantage de crédit au travail de prévision.

Cela s'illustre par le recrutement d'ingénieurs en statistiques, par l'installation de logiciels de prévision de vente, et surtout par des charges de travail de plus en plus lourdes consacrées à la réalisation des budgets.

Si on peut se féliciter des aspects positifs de cette réorientation (capitalisation sur les systèmes d'information pour une meilleure anticipation des évolutions du marché), nous ne devons pas oublier que les prévisions sont issues des données du passé et que, par conséquent, le management par les prévisions reste du management au rétroviseur.

Par ailleurs, la sacralisation des systèmes d'information et des prévisions de vente a tendance à faire oublier que le propre d'une prévision est d'être inexacte.

Bertrand Eric a récemment eu l'occasion de constater ce manque de discernement sur l'apport des prévisions. Deux mois après son arrivée chez Martin's Garden, il était invité à participer à une visite d'usine de la société Tracto jardin. Cette société de production de tracteurs pour le jardin constituait une opportunité de croissance externe pour Martin's Garden. De manière fortuite pour notre industriel international, Tracto jardin était en cessation de paiement depuis quelques semaines et recherchait un repreneur pour poursuivre son activité. A ce titre, l'entité EMEA de MG s'était portée candidate pour le rachat et avait envoyé Bertrand pour évaluer la situation financière de cette entreprise.

A son arrivée sur le site, Bertrand avait été stupéfait de constater que la vaste cour de l'usine était pleine de tracteurs de toutes tailles. Il y en avait même jusque sur le parking prévu pour les véhicules des employés. Même si ce n'était pas prévu dans le questionnaire d'audit, la première interrogation de notre contrôleur de gestion porterait sur ce point.

- Dites-moi, M. Hirmin, comment se fait-il que vous ayez autant de tracteurs sur le parking ? Avez-vous eu un client qui s'est désisté au dernier moment ?

- Oh non mon cher monsieur, ce n'est pas un client, mais le marché entier qui s'est désisté. Ces deux dernières années, avec la crise, notre carnet de commandes a chuté de 80%. Alors, vous comprenez bien que le stock est devenu de plus en plus difficile à financer. C'est surtout le marché de Dubaï qui nous a fait mal. Lorsque nous nous sommes positionnés sur ce marché il y a cinq ans, les ventes étaient phénoménales. Et puis tout s'est arrêté d'un seul coup. Les autres marchés ont fortement diminué et nous nous sommes retrouvés avec tout ce stock sur les bras. Et vous imaginez bien qu'il est impossible de prévoir une telle chute des ventes. Nous avons donc tardé pour réagir. Et puis, nous pensions comme tout le monde que la crise passerait vite et qu'ensuite cela repartirait de plus belle. Nous avons donc diminué notre production, mais nous avons maintenu un certain rythme de rendement pour être prêts le jour de la reprise.

- Si je comprends bien ce que vous me dites M. Hirmin, vous privilégiez plutôt une production destinée au stockage qu'une fabrication sur commande¹...

- Oui, tout à fait. Lorsque nous nous sommes lancés sur le marché de Dubaï, nous n'avions pas les capacités de production nécessaires pour faire face à la demande. Nous nous sommes donc organisés pour produire des quantités beaucoup plus importantes. C'est à cette occasion que nous avons basculé en mode « make to stock » pour produire davantage.

- A la limite, je peux comprendre ce choix pour les petits tracteurs d'entrée de gamme, mais quand je vois l'état de votre cour, il me semble que la valeur la plus importante de votre stock se positionne sur les gammes d'engins les plus élevées. Vos clients ne pouvaient-ils

pas attendre quelques jours ou quelques semaines avant d'obtenir leurs machines ?

- Oh j'imagine effectivement qu'ils auraient pu attendre quelques jours. Mais avec les volumes que nous enregistrons à cette époque, la fabrication sur commande nous faisait prendre plusieurs mois de retard. Je vous le dis, nous n'arrivions pas à absorber la croissance. Et puis comme nous avons un ERP qui nous permettait de faire des prévisions de vente aux petits oignons, il paraissait naturel de profiter de cette fonctionnalité pour servir au mieux la demande du marché.

- Et par la suite, quand les ventes ont chuté, vous n'avez pas pensé à revenir à une fabrication sur commande ? Cela aurait peut-être permis de limiter l'argent bloqué pour financer les stocks...

- Oui vous avez sûrement raison. Mais nous pensions tous que cela allait repartir plus vite. Et puis vous savez... quand on arrive après la bataille, c'est toujours plus facile de faire le donneur de leçon...

Sentant l'amertume gagner son interlocuteur, Bertrand enchaîna sur son questionnaire d'audit. Mais assurément, il détenait la principale faute de gestion qui avait conduit Tractojardin dans ce marasme.

A chaque rétroviseur son angle mort

Le terme de management au rétroviseur offre une belle allégorie pour présenter les méfaits de ce type de pratique (il paraît difficile de conduire un véhicule simplement en regardant dans le rétroviseur, sans faire de catastrophe). Si nous poursuivons l'analogie, le terme d'angle mort semble approprié pour évoquer les informations qui nous échappent dans l'élaboration de nos modèles de prévisions ou dans l'explication de leurs résultats.

Ne pas confondre corrélation et causalité

Le plus souvent, lorsque nous observons une certaine corrélation entre deux variables, nous avons tendance à en déduire que l'une est

¹ Ces deux modes de fonctionnement sont souvent cités par leur traduction anglo-saxonne "Make to order" et "Make to Stock".

explicative de l'autre. Par exemple, une réduction du chiffre d'affaires s'expliquera par la réduction du budget marketing. Or la corrélation n'est pas synonyme de causalité. Le chiffre d'affaires est une variable qui dépend de beaucoup de facteurs. Il paraît donc hasardeux d'y voir un lien de cause à effet quand il n'y a simplement qu'une corrélation avec l'évolution du budget marketing.

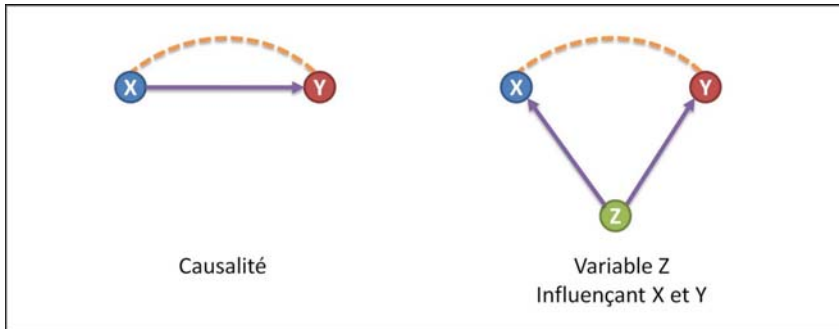


Figure 2.1 - Liens possibles entre les deux variables X et Y avec un coefficient de corrélation identique (pointillé : corrélation ; flèche : causalité).²

Si la corrélation se révèle facilement à l'analyse de nos historiques, la causalité est moins évidente à percevoir. Par ailleurs, notre tendance à réécrire le passé au prisme du présent enferme définitivement les causes explicatives dans l'angle mort de notre représentation.

La peur bleue des prévisionnistes face aux cygnes noirs

Un cygne noir est un évènement imprévisible qui vient remettre en cause l'ensemble du modèle de prévision élaboré. Le concept de Cygne Noir³ a été initié par Nassim Nicholas Taleb. Il repose sur l'idée partagée dans l'inconscient collectif que tous les cygnes sont blancs. Partant de cette croyance, à chaque fois que nous croisons un cygne blanc, nous nous renforçons dans l'idée que tous les cygnes sont blancs. Le jour où nous croisons un cygne noir, nous devons

remettre en cause l'ensemble de notre représentation puisque la veille encore, le niveau de confiance sur notre modèle était au plus haut.

Un deuxième exemple tout aussi instructif. Une volaille, posée dans un poulailler, sera dans un premier temps assez craintive lorsque le fermier s'avancera pour lui apporter à manger. Puis chaque jour qui passera lui permettra de gagner en confiance face à l'arrivée de cet être humain. C'est ainsi qu'après 999 jours, la volaille est plus que jamais à l'aise à la vue du paysan. Arrive alors le 1000ème jour où le fermier se présentera comme à l'accoutumée, mais cette fois-ci, ce sera pour s'occuper de son sort.

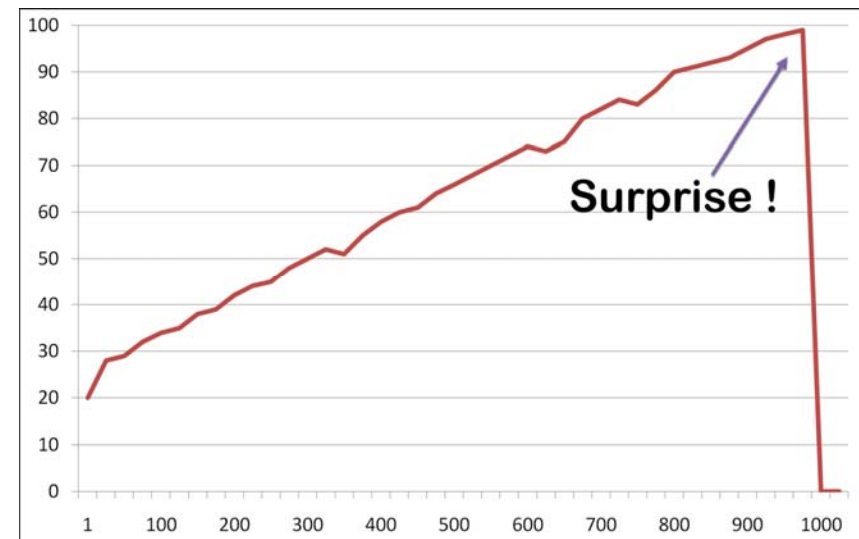


Figure 2.2 – Évolution de la courbe de confiance d'une dinde au fil des jours.⁴

Au-delà de l'anecdote triviale nous devons intégrer qu'il y a des phénomènes qui échappent à notre perception. Ils se jouent en parallèle et peuvent apparaître d'un jour à l'autre sans que nous ayons de moyen de le prévoir, y compris dans les entreprises. Par exemple, qui aurait pu prévoir au sein de BP qu'un jour une fuite de

² David S. MOORE et George P. McCABE (2001) "Introduction to the Practice of Statistics", New York, W.H. Freeman & Company.

³ Nassim Nicholas TALEB (2007) "The Black Swan", London, Penguin Books Ltd

⁴ David Deutsch's (1998) "The Fabric of Reality: The Science of Parallel Universes and Its Implications", London, Penguin Books Ltd.

pétrole puisse avoir un tel impact sur leur image de marque et surtout sur leur cours en Bourse ?

L'emballlement au point de bascule

Si le cygne noir illustre un phénomène imprévisible, le point de bascule, quant à lui, fait état du moment où un phénomène contagieux s'emballle. C'est l'effet du carreau cassé ! Il peut se passer des dizaines et des dizaines de jours sans qu'aucun dommage ne soit fait à une usine désaffectée. Mais à partir du moment où un individu trouve amusant de casser un carreau en lançant des pierres dessus (et que rien n'est fait pour le réparer rapidement), il y a de fortes probabilités pour que les jours suivants, d'autres individus, tout aussi intelligents, fassent la même chose et démultiplient la quantité de carreaux cassés.

Dans son ouvrage dédié à ce sujet, Malcom Gladwell explique le phénomène par le « pouvoir du contexte ». Ainsi, le point de bascule serait la résultante de petits événements qui peuvent s'enchaîner rapidement ou se produire simultanément.

Pour une entreprise, le point de bascule serait un événement mineur qui permettrait de démultiplier les ventes de ses produits. Voici quelques exemples de point de bascule :

- le passage à la télévision d'un nouvel auteur pour une maison d'édition,
- une vidéo sur Internet qui fait le « buzz »,
- un appareil qui devient un phénomène de mode (exemples récents : la machine à pain, la machine expresso, etc.).

Là encore, nous observons que les outils des prévisionnistes sont peu adaptés à ce genre de phénomènes d'emballlement.

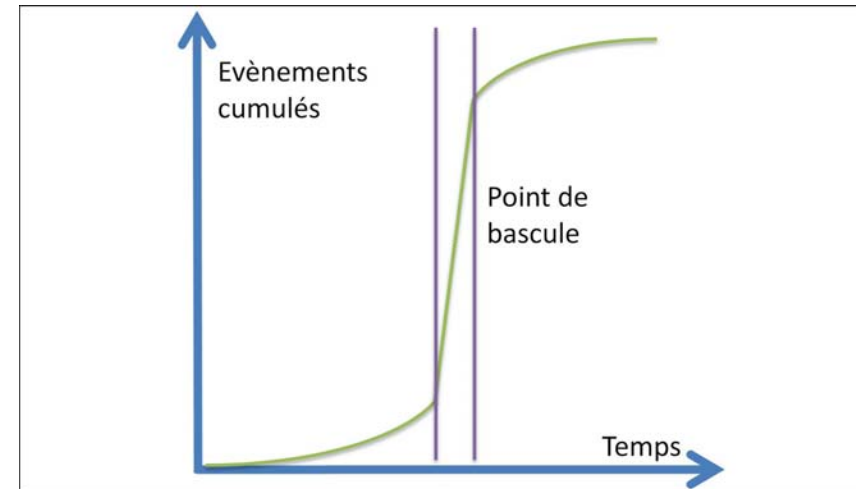


Figure 2.3 - Illustration du point de bascule.⁵

Des modèles de projection à amender

Le point de bascule est une belle illustration des erreurs présentes dans nos modèles de projection, car l'angle initial à 45° de la courbe en S de diffusion passe à un angle de près de 90°.

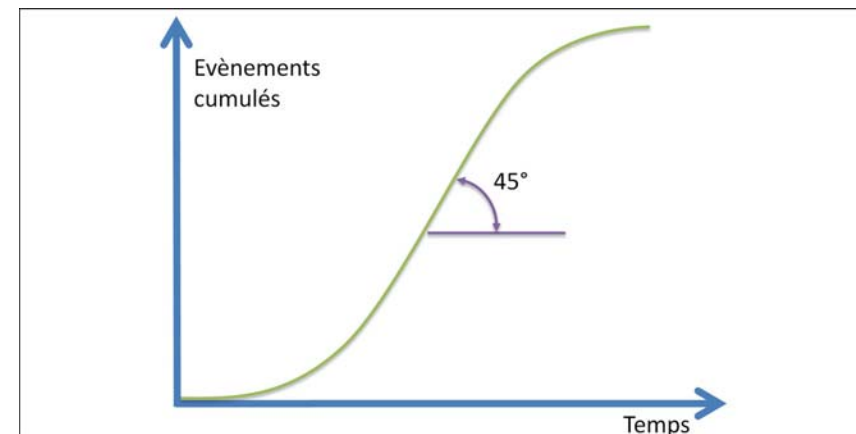


Figure 2.4 - Représentation conventionnelle de la courbe de diffusion⁶

⁵ Paul MILLIER (2007) "L'antibible du marketing et du management", Paris, Village Mondial.

Au-delà du simple changement d'angle de la courbe, c'est l'universalité de ce modèle que nous devons remettre en cause. Cette courbe en S est présentée comme la courbe de vie de n'importe quel produit. Malheureusement, à l'épreuve des faits, nous constatons que dans 70 à 95% des cas, la diffusion d'une innovation ressemble davantage à la courbe qui suit.

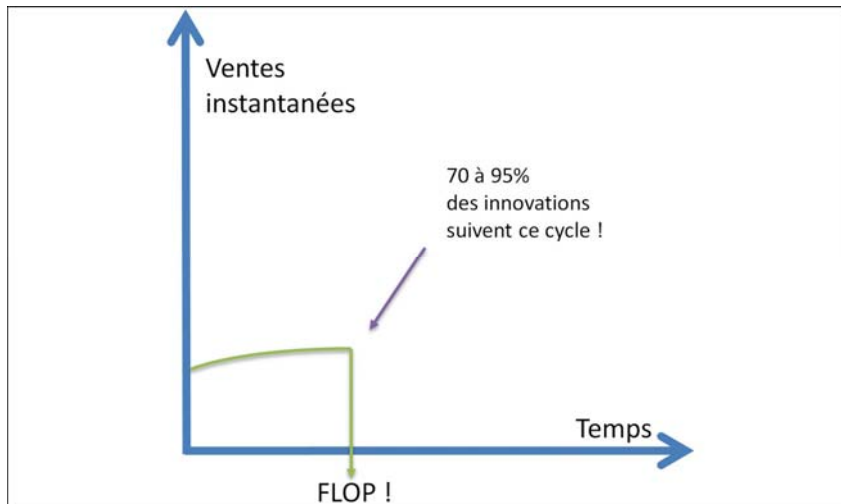


Figure 2.5- « Cycle de vie » de la majorité des innovations⁷

La courbe en S n'est donc pas LA courbe de cycle de vie de tous les produits, mais seulement la courbe de vie des produits qui ont trouvé un marché. Malheureusement, le plus souvent, le succès d'une innovation est connu a posteriori, c'est-à-dire au moment où le modèle de prévision devient inutile.

La solution : regarder où nous souhaitons aller

Une entreprise qui utilise le management au rétroviseur pour piloter son activité est une entreprise sans stratégie. Car c'est bien la stratégie

de l'entreprise qui va donner l'orientation à suivre et ainsi guider les choix à faire sur le plan opérationnel.

La nécessité de construire une vision

Les directions d'entreprises sont rarement à l'aise avec la notion de vision. Forger une vision nécessite d'avoir de l'inspiration et de faire appel à ses intuitions. Or les chefs d'entreprise ont souvent tendance à se cantonner à leur fonction de gestionnaire. Dans ce rôle d'administrateur, la principale préoccupation est de générer davantage de bénéfice sur l'exercice en cours.

Les visions stratégiques sont d'autant moins présentes dans les entreprises que leur terminologie suscite des amalgames. Avoir une vision ne signifie pas dire l'avenir et imaginer quels seront les marchés du futur en identifiant des besoins inexistantes aujourd'hui.

Forger une vision signifie d'abord rêver du type d'entreprise que l'on souhaite construire ; ensuite, sentir ce qui doit être fait aujourd'hui et demain afin de se préparer à des horizons plus lointains (5 à 10 ans selon les industries). Cela consiste également à lancer une réflexion pour anticiper les tendances et identifier les opportunités de marché.

Ce processus d'élaboration d'une vision doit déboucher sur une image précise de ce que sera l'entreprise dans les prochaines années. Cette image devra être détaillée de manière concrète pour trouver écho au sein des équipes et entraîner la mobilisation attendue.

Mise en œuvre opérationnelle de la vision

Le tableau de bord prospectif, plus connu sous le terme anglo-saxon *balanced scorecard*, est un outil qui se compose de tableaux de bord établis en fonction de la vision stratégique de l'entreprise.

Le *balanced scorecard* est un outil très puissant, car il permet de faire le lien entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle. Il donne ainsi du sens aux équipes en traduisant la stratégie sous forme

⁶ Ibid.

⁷ Ibid

d'objectifs concrets. Ainsi, les tableaux de bord du BSC donnent la voie à suivre pour atteindre la vision stratégique.

Avec ce type d'outil, nous passons d'un management au rétroviseur, enfermé dans le passé par l'analyse des ratios financiers, à un système de mesure qui s'ouvre à la satisfaction du client, la qualité des processus, et la motivation des collaborateurs.

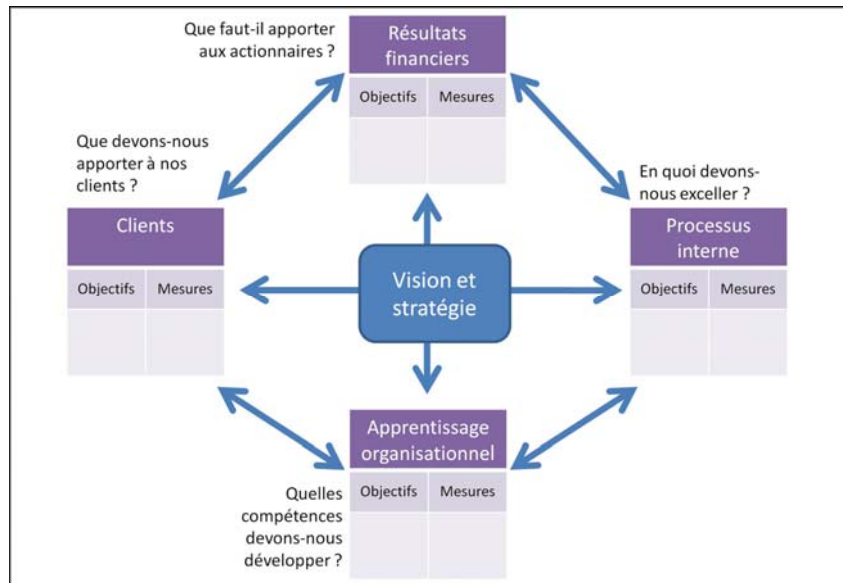


Figure 2.6 - La vision au cœur du Balanced Scorecard⁸

Le management de l'émergence comme nouveau paradigme

Les tableaux de bord et les indicateurs prospectifs sont des outils indispensables à la mise en œuvre de la vision stratégique. En revanche, il faut bien veiller à ce que cette approche prospective demeure au cœur de management et que ce ne soit pas juste une lubie passagère.

⁸ Inspiré de l'ouvrage «Le Tableau de bord prospectif» de Robert S. Kaplan et David. Norton, Editions d'organisation, 1998.

Le futur émergent

Derrière ces outils prospectifs se cache l'idée qu'il est nécessaire d'adopter un management de l'émergence. L'émergence est un phénomène mis en avant par l'approche systémique. Un système dispose de propriétés que ses composants, pris indépendamment, ne sauraient procurer. Par exemple, le travail d'équipe va permettre, par la complémentarité des acteurs, de mener des projets qu'aucun protagoniste, isolément, n'aurait pu faire. De la même façon, les propriétés d'émergence s'appliquent au temps. Des événements complémentaires donnent naissance à de nouveaux phénomènes. Pour fournir un exemple, avant les années 2000, Internet était avant tout, un support de transmission d'informations. Les échanges entre internautes étaient plus que restreints. Pourtant, à cette époque, tous les outils de partage tels que nous les connaissons aujourd'hui existaient déjà. Les blogs s'appelaient des sites personnels. Les applicatifs de forum et de tchat étaient disponibles. Il aura fallu la démocratisation de transmissions haut débit, et l'accroissement du nombre d'internautes qui en a découlé, pour permettre au web de devenir une plateforme collaborative. De là encore, ont émergé de nouveaux comportements comme l'utilisation des réseaux sociaux. A posteriori, nous pourrions suivre cette évolution comme une suite d'évènements logiques. Mais si nous nous repositionnons dans le passé pour comprendre cette évolution, ce sont bien les émergences successives, qui ont construit l'Internet tel qu'il existe aujourd'hui. Ainsi, le futur et le présent ne sont pas à périmètre identique. Il convient donc d'adopter un style de management en phase avec la géométrie variable des phénomènes.

Les principes fondateurs du management de l'émergence

Comme nous pourrions le deviner, manager l'émergence induit des comportements à l'opposé de ceux constatés sur le management au rétroviseur. Dans ce style de management, c'est l'analyse des données qui prend le pas sur l'action. Nous allons rechercher les coupables pour bien repositionner les responsabilités de chacun. Nous

dépenserons beaucoup d'énergie à vérifier que les budgets du prochain exercice sont en phase avec l'évolution actuelle du marché...

Le management de l'émergence va, au contraire, se focaliser sur l'avenir. Manager l'émergence c'est avoir conscience que « le faire pour savoir » est tout aussi important que « le savoir pour faire ». Les instances de décision dans les entreprises sont souvent sclérosées par la volonté d'obtenir toujours plus d'informations. Or, les observations nous montrent qu'une fois l'action entreprise, de nouvelles informations apparaissent. Et ces informations n'auraient jamais été disponibles par une simple étude statistique. L'apprentissage est donc un phénomène itératif et interactif entre le savoir et le faire.

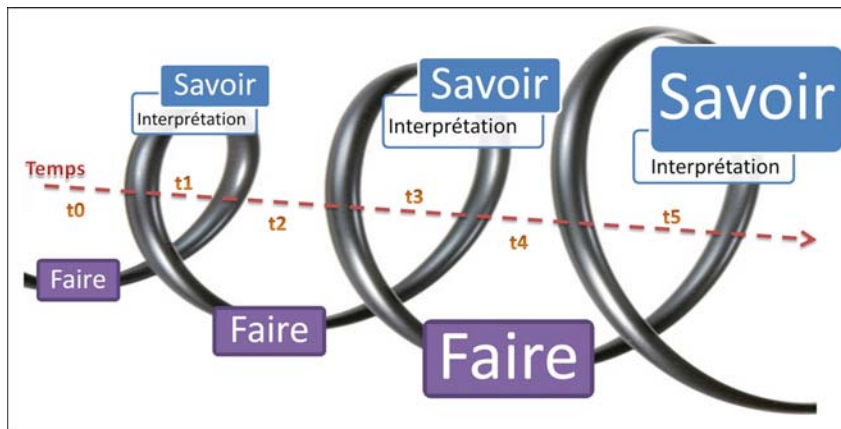


Figure 2.7 – Spirale de la récursivité faire/savoir intrinsèque au processus d'apprentissage

Il est utopique d'imaginer tout prévoir, simplement car le futur est émergent. Par exemple, comment les maisons de disques auraient-elles pu deviner, il y a dix ans, que les sonneries de téléphones portables allaient devenir l'une de leur principale source de revenus ? Aucune étude de marché n'aurait pu mettre en avant ce genre de phénomène. Voilà pourquoi, le management de l'émergence favorise l'apprentissage par l'action au détriment des analyses trop approfondies des données du passé.

Comme nous venons de le présenter, la rationalisation atteint ses limites lorsqu'il s'agit d'explorer des phénomènes émergents. Pour autant nous ne restons pas totalement démunis. Nous disposons d'un outil redoutable : l'intuition. Synonyme de manque de rigueur, l'intuition est souvent dévalorisée dans la vie de nos entreprises. Pourtant, l'intuition s'avère bien plus efficace⁹ que n'importe quel outil statistique. Même si celle-ci paraît artisanale, empirique et approximative, elle a le mérite de restituer toute la complexité du terrain observé. L'intuition bénéficie d'une importante capacité de synthèse des informations recueillies dans notre environnement. L'avantage de l'intuition, c'est qu'elle utilise également les informations perçues de manière inconsciente. Toutes les informations non dites que nous avons collectées en les voyant, en les entendant, en les sentant ; tous ces signaux faibles font la richesse même de notre faculté de discernement par l'intuition. Et c'est bien dans ces signaux faibles que réside le potentiel de perception du futur émergent, alors pourquoi devrions-nous en faire abstraction ?

Certains objecteront l'inhérente subjectivité de la méthode. Nous pourrions alors leur opposer que l'objectivité n'a d'existence que dans le champ sémantique. Par conséquent, quand bien même l'outil statistique afficherait une plus grande rigueur d'analyse, son asservissement au projet d'un quelconque individu, le ramènerait inexorablement sur le chemin de l'inhérente subjectivité. Pour toutes ces raisons, il convient d'élever l'intuition à sa juste valeur et d'y recourir sans hésitation dans nos processus de décision. Cela ne nous empêchera pas par la suite de valider les idées émises par une phase de rationalisation¹⁰.

⁹ A efficacité identique, l'efficacité permet de restituer le moyen qui demande le moins d'investissement. Dans cette présentation, nous ne souhaitons pas affirmer que l'intuition est plus efficace que les outils statistiques les plus poussés. Nous souhaitons simplement souligner que l'efficacité des outils statistiques repose sur des contraintes très lourdes comme la représentativité de l'échantillon analysé, l'impartialité des questions posées, le recours aux experts...etc. L'intuition est donc au minimum plus efficace, car à efficacité identique, elle requiert moins d'investissement dans sa mise en œuvre.

¹⁰ Paul MILLIER (1995) "Développer les marchés industriels, principes de segmentation", Paris, Dunod

Favoriser l'apprentissage par l'action, induit aussi de changer notre perception des erreurs commises. Sans bévues, il n'y a pas d'apprentissage. Pointer du doigt les erreurs conduit à inhiber toute forme de créativité. Comment pourrions-nous demander aux acteurs de l'entreprise de prendre des initiatives si le droit à l'erreur n'est pas admis ?

La définition de la vision stratégique de l'entreprise que nous avons déjà abordée est un point important dans le management de l'émergence, car elle va permettre à l'ensemble des équipes de s'adapter aux contraintes tout en gardant un cap à suivre. Sans vision, la résolution des problèmes et la transformation de l'organisation s'opèrent au cas par cas de façon cloisonnée, ce qui induit des dysfonctionnements sur le plan global.

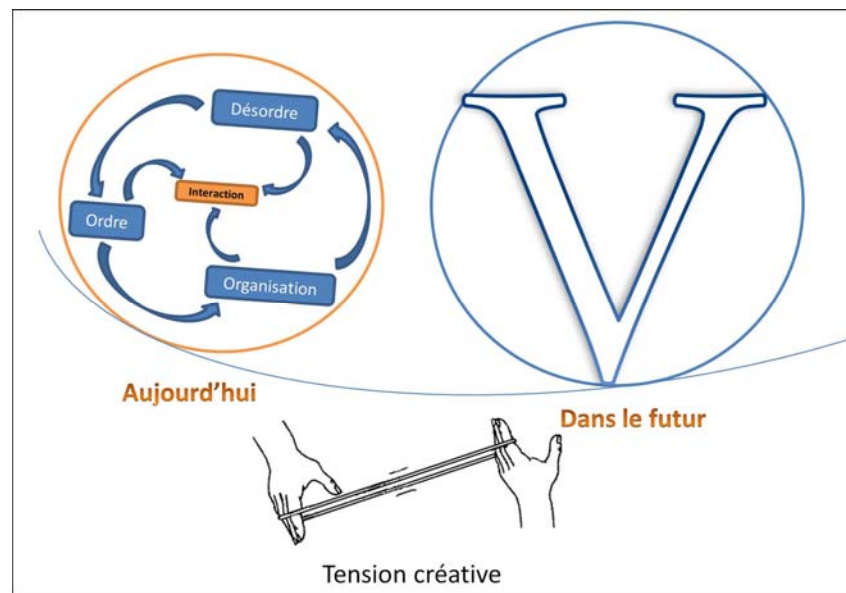


Figure 2.8- « Tension créative » qui permet à l'organisation de tendre vers la Vision¹¹

Par ailleurs, cette vision induit, de fait, un management de l'émergence, car elle va susciter un désordre dans l'entreprise. De la même façon qu'il n'y a pas d'initiative sans droit à l'erreur, nous pouvons difficilement envisager la mise en œuvre de la vision, c'est-à-dire d'un nouvel ordre, sans admettre les bienfaits du désordre dans l'organisation. Pour passer d'un ordre établi dysfonctionnel (l'organisation de l'entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui), à un nouvel ordre optimisé (l'organisation telle qu'elle est projetée dans la vision), il est nécessaire de passer par une phase de désordre organisationnel. Prenons le rangement d'une bibliothèque comme analogie : pour passer d'un classement par ordre alphabétique des auteurs à un classement par thématique, une phase de mise en désordre est nécessaire. Dans le management au rétroviseur, le désordre apparaît comme l'élément perturbateur. Dans le management de l'émergence, le désordre est nécessaire et bénéfique. Il est nécessaire, car, comme nous venons de le mentionner, il permet de migrer vers la vision. De plus il est bénéfique, car il va nourrir la tension créative dans la mise en œuvre de cette vision. Par ailleurs, il va permettre de faire naître de nouvelles opportunités par sérendipité¹².

¹¹ La boucle tétralogique « Ordre – Désordre – Organisation » est expliquée de manière plus détaillée dans le chapitre N°5.

¹² La sérendipité est un phénomène aléatoire qui permet de faire une découverte inattendue sur un sujet alors que nous travaillons sur un autre objet de recherche.

Décrétons l'abolition du 2^{ème} commandement du contrôle de gestion !

La solution aux problèmes soumis par le management au rétroviseur ne consiste pas à éradiquer tout travail d'analyse des données et de prévision. Simplement, les différents éléments que nous venons de lister doivent nous permettre de prendre un peu de recul sur ces méthodes de travail et de considérer l'utilisation de ces outils de prévision avec l'humilité nécessaire.

Par ailleurs, il est plus important de se focaliser sur l'avenir et d'utiliser les tableaux de bord comme indicateur de la bonne marche de l'entreprise vers la vision stratégique préétablie. En appui de ces tableaux de bord prospectifs, un management de l'émergence fournira la souplesse nécessaire à l'organisation pour initier un changement sur son environnement et s'adapter aux comportements qu'elle recevra en retour.

En lieu et place de ce 2^{ème} commandement, proposons un nouveau principe :

Entre le présent et l'avenir, un pont, tu construiras !



L'ouvrage passe ainsi en revue les 10 commandements du contrôleur de gestion.

Par ailleurs, chaque chapitre intègre **la présentation d'outils** alternatifs aux méthodes obsolètes mises en défaut.

Ainsi, l'auteur souhaite faire de cette Antibible du contrôle de gestion, non pas un pamphlet nombriliste, mais **un véritable guide des bonnes pratiques d'un contrôle de gestion** en phase avec la complexité grandissante de nos entreprises.

Voici le sommaire complet :

Introduction : Pour un changement de notre filtre de perception.

Commandements :

N°1 : Sur le résultat des indicateurs, tu te focaliseras !

N°2 : Dans les prévisions, tu excelleras !

N°3 : Au respect du budget, jamais, tu ne dérogeras !

N°4 : Sur la base du coût de revient, ton arbitrage se fera !

N°5 : Avec Pareto, tous tes problèmes tu résoudras !

N°6 : À la pensée unique du système de mesure, tu te résigneras !

N°7 : Sur le respect des procédures, la qualité des individus, tu jugeras !

N°8 : Dans l'abondance d'indicateurs, ta capacité d'analyse étincellera !

N°9 : Dans le système de données, une confiance aveugle, tu porteras !

N°10 : Sur l'action, du recul tu prendras !

Le dernier jugement : Ta perception du monde, tu changeras !

Pour télécharger l'ouvrage :

<http://www.l-antibible-du-contrôle-de-gestion.fr>