

Vous pouvez ignorer les contrôleurs de gestion; les contrôleurs de gestion eux ne vous ignoreront pas

Pourquoi le calcul des coûts?

- Pour calculer des prix
- Pour savoir si un projet est (toujours) rentable
- Pour décider d'un investissement
- Pour vérifier la rentabilité de l'investissement
- Pour répondre à un cahier des charges

Cost Accounting

- "Best Practice"
- Approche analytique
- Suppose que l'ensemble = somme des éléments
- Suivi détaillé des coûts.
 - Mais précis ≠ exact
 - Le suivi des coûts peut coûter cher
- Prix du produit = coût du produit + marge de profit
- Difficulté de répartir les frais généraux par produit ou activité

Throughput Accounting

- Trois variables clé:
 - Throughput = Ventes - Coûts vraiment variables
 - Inventory/Investissement = matériaux, WIP, équipement
 - Operational Expenses (OE) = salaires, frais généraux (loyer, téléphone, voyages...)
- Focus d'abord sur Throughput (T), puis Investissement (I), puis Operational Expenses (OE)
- Vue systémique, prend en compte l'effet du goulot d'étranglement
- Pour évaluer des options d'investissement regarder les deltas $T \gg I \gg OE$
- Approche "top down"

Lean Accounting

- Focus d'abord sur Customer Value (souvent oublié, on pense Lean == réduction des coûts)
- Lean Accounting (aide à la décision, amélioration) <> Financial Accounting (contrôle)
- Niveaux:
 - Cellule (équipe): par l'équipe, focus sur faire son travail correctement
 - Value Stream: focus sur l'amélioration continue de la valeur client
 - Entreprise: focus sur atteindre les buts stratégiques de l'entreprise
- Réduction du nombre de transactions nécessaires pour suivre et contrôler
 - Les contrôleurs de gestion font partie de l'équipe Lean
- Coût voulu < Prix du produit (valeur pour le client) - marge de profit
 - Target costing peut être une alternative à l'estimation
- Attention: les mesures de production ne sont pas toutes utiles pour le développement produit!
- Réduction du nombre de transactions financières "classiques" de contrôle

Alternatives au cost accounting

- Vue systémique
- Focus sur la valeur avant le coût
- Conflit quand Lean/Throughput et Financial Accounting donnent des résultats différents!

Beyond budgeting

- La procédure budgétaire classique est longue, fastidieuse et lourde
Budget = Prévision + objectifs (bonus) + allocation ressources + plan d'action + coordination
- Le budget génère des comportements non alignés (l'objectif est "d'atteindre le budget")
- Beyond Budgeting : Un état d'esprit proche de l'agilité qui guide la mise en place d'un ensemble d'outils (Balanced scorecard, benchmarking, rolling forecast, bonus balançant la performance individuelle et collective, Activity Based Costing)
- Beyond Budgeting : 12 principes
 - 6 principes pour les actions de leadership
 - Lier les personnes à une cause commune
 - Diriger au travers de valeurs partagées et un jugement de bon sens
 - Faire que l'information soit ouverte et transparente
 - S'organiser autour d'un réseau transparent d'équipes responsables
 - Faire confiance aux équipes pour se réguler et améliorer leur performance
 - Baser la responsabilité sur des critères holistiques et des Peer reviews
 - 6 principes pour l'alignement des processus de management aux actions de leadership
 - Définir des objectifs ambitieux, relatifs à moyen terme
 - Baser les systèmes de bonus sur des performances relatives
 - Faire du planning un processus continu et inclusif
 - Coordonner les interactions dynamiquement
 - Mettre les ressources à disposition selon les besoins
 - Baser les contrôles sur des feedbacks rapides et fréquents

Bibliographie

- [Throughput Accounting - Thomas Corbett](#)
- [Management Dynamics - John Caspari et Pamela Caspari](#)
- [Practical Lean Accounting - Brian Maskell et Bruce Baggaley](#)
- [Principles of Product Development Flow - Donald Reinertsen](#)
- [Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential - Bjarte Bogsnes](#)
- [Beyond budgeting - Jeremy Hope et Robin Fraser](#)
- [Beyond Performance Management – Jeremy Hope et Steve Player](#)
- [Les employés d'abord, les clients ensuite – Vineet Nayar](#)
- <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/08/16/how-do-you-explain-radical-management-or-agile-to-a-cfo>
- <http://www.bbrt.org/>
- ["Agile Accounting Standard" Program](#) - Agile Alliance