

Table des matières

Introduction	13
Présentation du contrôle de gestion.....	13
Présentation de l'ouvrage.....	15
Chapitre 1. Introduction aux coûts.....	17
Introduction.....	17
1. L'analyse des coûts dans une approche comptable.....	18
1.1. Les charges retenues pour le calcul des coûts.....	18
1.2. Typologies de coûts.....	19
2. L'analyse des coûts pour la prise de décision.....	23
3. Différents types de coûts.....	24
3.1. Coût marginal.....	24
3.2. Coût d'opportunité.....	26
4. Les coûts cachés.....	27
Calcul des coûts cachés.....	28
5. Conclusion.....	29
QCM ET EXERCICES.....	32
CORRIGÉ DES QCM ET EXERCICES.....	36
Chapitre 2. Le <i>Direct Costing</i>	39
1. Rappel sur la typologie des charges.....	40
2. Le <i>direct costing simple</i> ou la méthode du coût variable.....	40
2.1. Présentation de la méthode.....	41
2.2. La mise en œuvre de la méthode.....	41
3. La méthode du <i>direct costing</i> évolué.....	43
3.1. Présentation de la méthode.....	43
3.2. La mise en œuvre de la méthode.....	43
3.3. Limites du direct costing.....	45
4. Le Seuil de rentabilité.....	45
4.1. Calcul du SR.....	45
4.2. Autres indicateurs de gestion.....	47
4.3. Détermination graphique du SR.....	48

Table des matières

4.4. Seuil de rentabilité et changement de structure.....	49
4.5. SR avec plusieurs produits.....	50
5. La relation Coût – Volume – Profit (CVP).....	53
5.1. Calcul du niveau d'activité nécessaire pour atteindre un résultat souhaité.....	54
5.2. Quelques utilisations du modèle CVP.....	54
6. Conclusion.....	56
QCM ET EXERCICES.....	60
CORRIGÉ DES QCM ET EXERCICES.....	63
Chapitre 3. Valorisation des stocks.....	71
1. La gestion des stocks en France et au niveau international.....	72
1.1. Une illustration de la production en série et de son coût (<i>process costing</i>).....	72
1.2. Peut-on utiliser les 3 méthodes : FIFO, LIFO et CUMP partout ? Le contexte international.....	73
2. Les types d'entreprises et les types de stocks.....	73
2.1. L'activité de services.....	74
2.2. L'activité commerciale.....	74
2.3. L'activité industrielle.....	75
2.4. Synthèse.....	75
3. La valorisation des stocks pour une activité commerciale.....	76
3.1. Entrée des stocks dans l'entreprise : achat de marchandises.....	76
3.2. Sortie de stocks de l'entreprise : vente de stocks de marchandises.....	76
4. La valorisation des stocks pour une activité industrielle.....	82
4.1. Entrée des stocks dans l'entreprise : achat de matières.....	83
4.2. Fabrication.....	83
4.3. Sortie de stocks de l'entreprise : Vente de stocks de produits.....	84
5. Rapprochement du résultat en comptabilité de gestion et en comptabilité financière.....	88
QCM ET EXERCICES.....	90
CORRIGÉ DES QCM ET EXERCICES.....	95
Chapitre 4. La méthode des coûts complets.....	103
1. Les fondements du calcul en coût complet.....	103
2. Le calcul du coût complet dans une entreprise ayant plusieurs activités.....	107
3. Avantages et limites de la méthode.....	114
4. Conclusion.....	115

Table des matières

QCM ET EXERCICES	118
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES	120
Chapitre 5. Les coûts complets en milieux complexes.....	123
1. La répartition des charges indirectes	123
1.1. Les prestations simples	124
1.2. Les prestations réciproques	124
2. Le traitement des produits intermédiaires	127
3. Les en-cours de production	127
3.1. Distinction entre les charges de la période et le coût de production de la période.....	127
3.2. Évaluation des en-cours	129
4. Les produits joints ou les produits dérivés	133
4.1. Les produits résiduels	133
QCM ET EXERCICES	137
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES	140
Chapitre 6. L'imputation rationnelle des frais fixes	143
1. Les fondements de l'imputation rationnelle des coûts fixes	143
1.1. Incidence des variations d'activité sur le coût unitaire	144
1.2. Calcul des charges fixes imputées	144
2. Démarche de l'imputation rationnelle.....	147
3. Intérêts et limites de la méthode.....	151
4. Conclusion.....	151
QCM ET EXERCICES	153
CORRIGÉ DES QCM ET EXERCICES	157
Chapitre 7. Création de valeur et <i>Target Costing</i>	161
1. La valeur pour le client	161
1.1. La chaîne de valeur	162
1.2. L'analyse de la chaîne de valeur	164
2. Le modèle du coût cible	165
2.1 Les fondements	165
2.2. La démarche du coût cible	167
2.3. L'analyse de la valeur	168
2.4. Les limites du coût cible	171

Table des matières

3. La création de valeur pour l'actionnaire.....	172
3.1. La profitabilité.....	172
3.2. ROI.....	173
3.3. EVA®.....	175
3.4. ROE.....	176
3.5. Comparaison.....	176
4. Conclusion.....	177
QCM ET EXERCICES.....	180
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES.....	184
Chapitre 8. Activity Based Costing (ABC)	185
1. Pourquoi l'ABC ?.....	185
2. Concepts principaux utilisés dans la méthode ABC	187
2.1. L'activité.....	187
2.2. L'inducteur	188
3. Illustration de la méthode ABC.....	192
4. Conclusion.....	194
QCM ET EXERCICES.....	197
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES.....	202
Chapitre 9. Gestion des processus.....	207
1. Présentation de la notion de processus.....	207
1.1. Les processus au sein d'une organisation	207
1.2. Rôle du contrôle de gestion dans la gestion des processus	208
1.3. Une autre grandeur à gérer dans l'entreprise : le temps.....	209
1.4. Cycle de vie des processus.....	210
2. L'amélioration de la performance des processus	211
2.1. L'optimisation continue de la performance des processus.....	211
2.2. L'amélioration des processus par une démarche de <i>Business Process Reengineering</i> (BPR)	218
2.3. La mise en œuvre d'un progiciel de gestion intégrée (PGI).....	219
3. Pilotage de la performance des processus	220
4. Des macro processus consistant à réaliser des projets	222
4.1. Rôle du contrôle de gestion dans les macro processus générateurs de projet	222
4.2. Le choix et l'arbitrage entre projets	223

Table des matières

5. Le pilotage des processus de type projet	224
5.1. Présentation générale de la gestion d'un projet.....	224
5.2. Les outils de gestion d'un projet.....	226
5.3. Planning du projet.....	228
5.4. La gestion des risques du projet.....	231
5.5. La gestion budgétaire d'un projet – coûténance d'un projet.....	232
5.5.1. Définition de la coûténance	232
6. Conclusion.....	239
Chapitre 10. Yield Management et Revenue Management.....	241
1. Quelques définitions du <i>Yield Management</i>	242
2. Les enjeux et principes du <i>Yield Management</i>	243
2.1. Le <i>Yield Management</i> est appliqué dans de nombreux secteurs différents.....	243
2.2. Les enjeux du <i>Yield Management</i>	244
2.3. Les principes du <i>Yield Management</i>	245
3. La démarche de pilotage du Yield Management.....	246
3.1. Demande < capacité : gestion des risques.....	246
3.2. Demande > capacité OU demande = capacité : recherche de la maximisation du profit.....	249
4. Les outils de comptabilité de gestion pour maximiser le revenu (et les profits).....	249
4.1. Mesurer une bonne politique de Yield Management	250
4.2. <i>Yield Management</i> et compte de résultat différentiel.....	251
5. Conclusion.....	255
QCM ET EXERCICES	258
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES.....	262
Chapitre 11. Contrôle de gestion de l'entreprise décentralisée : centres de responsabilité et prix de cession interne.....	265
Introduction	265
1. Les différents centres de responsabilité	265
1.1. Centre de coûts standards.....	266
1.2. Centre de frais discrétionnaires.....	266
1.3. Centre de chiffre d'affaires (ou centre de revenus).....	267
1.4. Centre de profit.....	267
1.5. Centre d'investissement.....	267
1.6. Caractéristiques des centres de responsabilité	268

Table des matières

2. Les prix de cession interne (PCI)	269
2.1. Définition	269
2.2. Méthode de fixation des PCI	271
QCM ET EXERCICES	278
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES	282
Chapitre 12. Décision d'investissement et <i>business plan</i>	285
1. Stratégie et <i>business plan</i>	285
2. La décision d'investissement dans le <i>business plan</i>	287
2.1. Investir pour accroître les performances	287
2.2. Étapes d'un projet d'investissement	287
2.2. Pré requis : savoir actualiser des flux	288
3. Les indicateurs pour le choix d'investissement (étape 3)	290
3.1. VAN ou valeur actualisée nette	290
3.2. TRI, TIR ou taux interne de rentabilité	293
3.3. <i>PAYBACK</i> (délai de récupération du capital investi)	295
3.4. Synthèse	298
4. Calculer des <i>free cash flows</i> (étape 2)	299
5. Gestion et suivi du projet (étape 5)	302
6. Conclusion	303
QCM ET EXERCICES	306
CORRIGÉ DES QCM ET EXERCICES	312
Chapitre 13. Le budget par fonction	315
1. La démarche budgétaire	316
2. L'élaboration du budget par fonction	318
2.1. Le budget de la fonction commerciale	318
2.2. Le budget de la fonction production	320
2.3. Le budget de la fonction achats	324
2.4. Le budget des services fonctionnels	327
2.5. Le compte de résultat	328
3. Conclusion	328
QCM ET EXERCICES	330
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES	334

Table des matières

Chapitre 14. Synthèse financière	337
1. Le contrôleur de gestion et les budgets	337
1.1. Le rôle du contrôleur de gestion	337
1.2. Les budgets et la synthèse financière au sein de la production d'information de l'entreprise	338
1.3. Qu'est-ce que la synthèse financière.....	339
2. Synthèse financière à travers du cas CAJAS.....	340
2.1 Point de départ : les budgets par fonction	341
2.2. Le compte de résultat prévisionnel (ou « budgété ») trimestriel (1 ^{er} état).....	343
2.3. Le budget de trésorerie (2 ^e état financier).....	347
2.4. Le bilan prévisionnel (3 ^e état).....	351
3. Conclusion.....	352
QCM ET EXERCICES	353
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES.....	359
Chapitre 15. Contrôle budgétaire	363
1. Pourquoi un contrôle budgétaire ?	363
2. Le budget flexible	365
3. Écarts sur chiffre d'affaires	367
3.1. Écarts sur chiffre d'affaires avec un produit.....	367
3.2. Écarts sur chiffre d'affaires avec deux produits.....	367
4. Écarts sur coût.....	369
4.1. Écarts sur charges directes.....	369
4.2. Écarts sur charges indirectes.....	371
5. Conclusion.....	375
QCM ET EXERCICES	379
CORRIGÉ DES QCM ET EXERCICES.....	381
Chapitre 16. Les autres processus budgétaires.....	385
1. La méthode BBZ, Budget Base Zéro	386
1.1. Fondements et domaines d'application.....	386
1.2. Principes	387
1.3. Étapes.....	387
1.4. Apports	388
1.5. Limites	388
1.6. Conclusion sur le BBZ.....	389

Table des matières

2. La méthode ABB, <i>Activity Based Budgeting</i>	389
2.1. Principes et champs d'application.....	389
2.2. Démarche.....	390
2.3. Avantages et limites.....	393
2.4. Conclusion sur l'ABB.....	394
3. Le <i>Beyond budgeting</i>	394
3.1. Les prévisions glissantes.....	394
3.2. Le <i>Balanced Scorecard</i>	395
3.3. Le <i>Benchmarking</i>	395
3.4. Les indicateurs-clés de performance.....	396
3.5. Tuer le budget : une alternative radicale, séduisante... mais irréaliste	396
4. Conclusion.....	396
QCM, QUESTIONS ET EXERCICES	399
CORRIGÉ DES QCM, QUESTIONS ET EXERCICES	402
Chapitre 17. Tableau de bord de gestion, <i>Balanced Scorecard</i> et carte stratégique.....	403
1. Les enjeux du pilotage de la performance.....	403
2. Le Tableau de Bord de Gestion.....	404
2.1. Qu'est-ce que c'est ?	404
2.2. La construction du tableau de bord par la démarche OVAR : les objectifs et leviers de performance	405
2.3. La construction du tableau de bord : les indicateurs	407
2.4. Utilisation de l'outil de pilotage.....	408
3. Le <i>Balanced Scorecard</i>	409
3.1. Qu'est-ce que c'est ?	409
3.2. Organisation du modèle du BSC : les quatre perspectives.....	409
3.3. Cartographie de la stratégie	411
3.4. Critique du modèle.....	416
3.5. Évolution du modèle.....	417
4. La cohabitation des deux outils.....	417
4.1. Les deux dimensions du pilotage.....	417
4.2. La connexion des outils au travers des liens de causalité	417
5. Conclusion.....	419
QCM ET EXERCICES	422
CORRIGÉS DES QCM ET EXERCICES.....	426