

LE CONTRÔLE DE GESTION

4^e ÉDITION

COMPTABILITÉ
FINANCE
GESTION



GERESO

LE CONTRÔLE DE GESTION

LES GUIDES PRATIQUES
Comptabilité - Finance - Gestion

LE CONTRÔLE DE GESTION

**200 questions sur le pilotage, la stratégie,
l'analyse des coûts...**

Auteur : Marc DUMÉNIL

Édition 2020

© GERESO Édition 2014, 2016, 2018, 2020

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Janvier 2020

ISBN : 978-2-37890-340-4

EAN 13 : 9782378903404

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-433-3

ePub : 978-2-37890-434-0

Kindle : 978-2-37890-435-7

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577

Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

DANS LA MÊME COLLECTION :

- Compensation and benefits
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre le financement des ventes et de l'export
- Comprendre les comptes annuels
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- CSE : comprendre les comptes de l'entreprise et leurs enjeux
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques en santé, sécurité et conditions de travail
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique d'externalisation des SI
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise
- Valoriser la Ressource Humaine dans l'organisation

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

SOMMAIRE

Préface	13
Introduction	15
CHAPITRE 1 - LE CONTRÔLE DE GESTION : OUTIL DE LA STRATÉGIE	23
Contrôle de gestion et stratégie : quels sont les rapports ?	23
Quelles sont les caractéristiques du contrôle de gestion induites par une stratégie de domination par les coûts ?	24
Quelles sont les caractéristiques du contrôle de gestion induites par une stratégie de différenciation ?	25
Quelles sont les caractéristiques du contrôle de gestion induites par une stratégie de focalisation ou de niche ?	26
Qu'est-ce que la performance économique ?	26
Quelles sont les relations entre le contrôle de gestion et la transformation digitale ?	27
CHAPITRE 2 - LES COÛTS : DIVERS CONCEPTS POUR DIVERSES SITUATIONS	31
Qu'est-ce qu'un coût ?	31
Qu'est-ce qu'un coût de revient ?	32
Qu'est-ce qu'une marge ? Un terme à géométrie variable	32
Qu'est-ce qu'un résultat analytique ?	33
Qu'est-ce qu'un objet de coût ?	33
Qu'est-ce qu'un inducteur de coût ?	34
Quelles sont les différences entre comptabilité analytique et comptabilité générale ?	34

Qu'entend-on par charges incorporables ?	35
Qu'entend-on par charges supplétives ?.....	35
Quels sont les différents concepts de coûts ?	35
Quelles sont les caractéristiques d'un coût direct et d'un coût indirect ?	36
Quelles sont les caractéristiques d'un coût variable et d'un coût fixe ?	36
Qu'est-ce qu'un coût marginal ?	37
Qu'appelle-t-on coût standard ?	38
Que représentent les coûts éteints ? (sunk costs)	39
Qu'entend-on par coûts joints ?.....	40
À quoi sert la notion de coûts d'opportunité ?	40
Quand peut-on parler de coûts contrôlables ?	41
En quoi les coûts cachés sont-ils importants ?.....	41
Quels sont les intérêts d'une analyse de coûts pour l'entreprise ?	41
Quels types d'analyse de coûts choisir ?	42
Le coût exact d'un produit ou d'un service existe-t-il ?.....	42
À quoi sert le coût complet ?	43
Quel est le cadre d'analyse de la méthode ?	43
En quoi le traitement des coûts indirects est-il le point central de la méthode ?.....	43
Qu'est-ce qu'un centre d'analyse ?	44
Quelles sont les caractéristiques des différents types de centre d'analyse ? ...	45
Qu'est-ce qu'une unité d'œuvre ?	45
Qu'appelle-t-on coûts hiérarchisés ?	46
Quelles sont les composantes du coût d'achat ?	47
Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation des stocks ?	48
Quelles sont les composantes du coût de production ?	49
Quelle est la composition des coûts hors production ?	50
Quelle est la signification du coût de revient ?	51
Quels sont les avantages du coût complet ?	52
Le coût complet est-il inadapté aux réalités actuelles de l'entreprise ?	52
Qu'est-ce que la méthode ABC et sur quels concepts repose-t-elle ?	53
Qu'est-ce qu'une activité ?	53
Qu'entend-on par inducteur d'activité ?.....	54

Quelles sont les étapes de construction d'un système de coûts par activité ? ...	54
Quels sont les avantages d'un système de coûts par activité ?	55
Quelles sont les limites d'un système de coûts par activité ?	56
Quelles sont les pratiques des entreprises ?	56
CHAPITRE 3 - LES MÉTHODES DE COÛTS PARTIELS	59
À quoi servent les coûts partiels ?	59
Quels sont les principes fondamentaux du direct costing ?	59
Comment se présente la méthode du coût variable ?	60
Quelles sont les analyses que permet la méthode du coût variable ?	61
En quoi la méthode permet-elle la prise de décision ?	61
Qu'est-ce que la méthode des coûts spécifiques ?	61
Comment se présente la méthode des coûts spécifiques ?	62
Quels sont les avantages et les inconvénients de la méthode des coûts spécifiques ?	62
Que choisir entre coûts variables et coûts spécifiques ?	63
Qu'est-ce que l'imputation rationnelle ?	63
Que veut dire relation coûts-volume-profit ?	67
Qu'est-ce que le seuil de rentabilité ?	67
Quelles sont les différentes utilisations du seuil de rentabilité ?	68
Qu'est-ce que la marge de sécurité ?	68
Quelle est l'importance du coefficient de levier opérationnel ?	68
Quels sont les indicateurs de performance découlant des méthodes coûts variables et coûts spécifiques ?	69
Quels sont les usages des coûts standards ?	69
Quels sont les principes d'une analyse d'écarts ?	70
Quelle est la méthode de calcul ?	70
Qu'est-ce que la méthode du coût cible ?	71
Que peut-on attendre de la méthode du coût cible ?	71
Quelles sont les différentes étapes de la démarche ?	72
Quelles sont les conditions de mise en œuvre ?	73
CHAPITRE 4 - LE CONTRÔLE DE GESTION ET LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL	75
Quelle est la liaison entre le contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise ?	75

Quels sont les avantages et les risques de la décentralisation en termes d'évaluation des performances ?.....	76
Quelle est la typologie générale des centres de responsabilité ?	76
Quels sont les différents types de centre de coûts ?.....	76
Quelles sont les caractéristiques des centres de profit ?	77
Qu'est-ce qu'un centre d'investissement ?.....	77
Quelles sont les trois conditions du succès de l'organisation en centres de responsabilité ?	78
Quel est le mécanisme des prix de cessions internes ?.....	78
Quelle est l'utilité des prix de cessions internes ?	79
Quels sont les différents modes de fixation des prix de cessions internes ?	79
Quelle problématique fiscale se cache derrière les prix de cessions ?	80
Quel est l'impact de l'organisation en centre de responsabilité sur l'évaluation des collaborateurs ?	81
Quel est l'impact des prix de cessions internes sur le résultat ?	81
CHAPITRE 5 - CYCLE DE PLANIFICATION - BUDGÉTISATION - CONTRÔLE BUDGÉTAIRE	83
Qu'est-ce que la planification ?	83
Quels sont les liens entre planification et stratégie ?	84
En quoi la procédure budgétaire est-elle un outil de déclinaison de la stratégie ?	84
Quels sont les liens avec le budget ?	85
Quelle définition peut-on donner d'un système et d'une gestion budgétaire ?	85
Quels sont les quatre impératifs budgétaires pour un manager ?	86
Qu'est-ce que le cycle budgétaire ?	86
Pourquoi faire des budgets ?	86
À quoi sert la procédure budgétaire ?	87
Quels sont les cinq « I » du processus budgétaire ?	87
Quelles sont les différentes étapes du cadrage budgétaire ?	88
Quelle est la durée d'un budget ?	88
Quelle est la démarche logique de la construction budgétaire ?	88
Quels sont les différents rôles des contrôleurs de gestion dans le cadre de la procédure budgétaire ?	89
Comment construire son budget ?	89

Quelles sont les différentes étapes de construction d'un budget par activité ? ..	90
Quels services les budgets à base d'activité peuvent-ils apporter aux managers ?	90
Qu'est-ce que le budget base zéro ?	91
Que peut-on attendre d'une opération budget base zéro ?	92
Quels sont les cinq commandements du budget base zéro ?	92
Quelles sont les différentes étapes ?	92
Quelles sont les critiques à la méthode budgétaire traditionnelle ?	93
Quelles sont les réponses possibles ?	93
Qu'est-ce que les prévisions glissantes (rolling forecasts) ?	94
Qu'entend-on par gestion sans budget (beyond budgeting) ?	94
Quelles sont les caractéristiques des budgets par activité ?	95
Quelles sont les clés pour défendre son budget ?	95
Qu'est-ce que le contrôle budgétaire ?	95
En quoi peut-on parler d'arborescence de l'analyse des écarts ?	96
Quelles sont les causes d'écart sur le chiffre d'affaires ?	97
Quelles sont les causes d'écart sur les coûts directs ?	97
Quelles sont les pistes d'amélioration possibles concernant les écarts sur chiffre d'affaires ?	98
Quelles sont les pistes d'amélioration possibles concernant les écarts sur coûts ?	98
Quels sont les rôles spécifiques des contrôleurs de gestion dans le cadre du contrôle budgétaire ?	99
CHAPITRE 6 - PILOTAGE ET TABLEAUX DE BORD	103
Quelles sont les différentes dimensions du pilotage ?	103
Qu'est-ce que la démarche OVAR ?	104
Quelles sont les caractéristiques d'un objectif ?	104
Qu'est-ce qu'une variable d'action et ses caractéristiques ?	105
Quels sont les points essentiels d'un système de pilotage ?	105
Pourquoi mettre au point des tableaux de bord ?	106
Quelle définition peut-on donner d'un tableau de bord ?	106
Quels sont les objectifs principaux des tableaux de bord ?	106
Quelles sont les différences entre le système de tableau de bord et le système de reporting ?	106

Quelles sont les différences entre système de tableaux de bord et contrôle budgétaire ?	107
Pourquoi est-il nécessaire de déterminer d'abord les facteurs clés de succès ?	107
Quelle définition peut-on donner d'un indicateur ?	108
Quelles sont les caractéristiques des indicateurs ?	108
Quelles fonctions peuvent remplir les indicateurs ?	109
Quelles sont les qualités que doit posséder un indicateur ?	109
Quelles sont les typologies des indicateurs ?	109
Quels sont les grands indicateurs financiers ?	110
Quels sont les avantages et les inconvénients du ROI ?	111
Quels sont les avantages et les inconvénients du bénéfice résiduel ?	112
Qu'est-ce que la valeur ajoutée économique ?	112
Quels sont les avantages et les inconvénients de la valeur ajoutée économique ?	113
Qu'est-ce que la formule de Du Pont ?	114
Quelles sont les différentes conceptions des tableaux de bord ?	114
Quelles sont les caractéristiques des tableaux de bord de gestion ?	115
Quelles sont les différentes étapes de la mise en place d'un tableau de bord ?	116
Quelle est la démarche d'implantation ?	116
Quelles sont les caractéristiques d'un tableau de bord d'activité ?	117
Quelles sont les caractéristiques d'un tableau de bord de projets ?	117
Qu'est-ce qu'un tableau de bord de pilotage ?	118
Qu'est-ce qu'un bon système de tableaux de bord ?	118
Quels sont les intérêts et les limites des tableaux de bord de gestion ?	119
Quels sont les risques ?	119
Pourquoi les systèmes de tableaux de bord traditionnels sont-ils souvent inefficaces ?	120
Qu'est-ce que le balance scorecard ?	120
Quelles sont les caractéristiques du balanced scorecard ?	120
Quelles sont les finalités du balanced scorecard ?	121
Comment fonctionne le balanced scorecard ?	121
Qu'est-ce que l'axe financier ?	121

Qu'est-ce que l'axe clients ?.....	122
Qu'est-ce que l'axe processus internes ?.....	122
Qu'est-ce que l'axe apprentissage et innovation ?.....	123
Quelles sont les conditions du succès ?.....	123
Quelles sont les évolutions du BSC ?	124
Que doit être l'animation de gestion ?	124
CHAPITRE 7 - LE CONTRÔLE DE GESTION ET LES INVESTISSEMENTS.....	127
Quelle définition peut-on donner d'un investissement ?.....	127
Quelles sont les différentes visions de l'investissement ?.....	128
Quelles sont les typologies possibles des investissements ?	129
Quelles sont les différentes étapes pour l'étude d'un projet d'investissement ?	130
Quels sont les paramètres essentiels à la détermination de la rentabilité d'un projet d'investissement ?.....	130
Comment raisonner pour les choix d'investissement ?	131
Un préalable : qu'est-ce que l'actualisation ?	131
Qu'est-ce que la valeur actuelle nette ?	132
Comment la calculer ?	132
Quels sont les avantages et les limites de la valeur actuelle nette ?	134
Qu'est-ce que l'indice de profitabilité d'un investissement ?	134
Qu'est-ce que le taux de rendement interne ?	135
Comment le calculer ?	136
Quels sont les avantages et les limites du taux de rendement interne ?	136
Quelles sont les caractéristiques du délai de récupération du capital investi ?	137
Comment le calculer ?	138
Quels sont les avantages et les limites de cette méthode ?.....	138
Qu'est-ce que le coût du capital ?	139
Comment déterminer le coût des fonds propres ?	139
Qu'est-ce que le taux sans risque ?	139
Quelle est la signification de la prime de risque ?	139
Qu'est-ce que le bêta ?	140
Quels sont les éléments du risque spécifique ?	140

Qu'entend-on par coût de la dette ?	141
Comment relier investissement et stratégie ?	141
CHAPITRE 8 - LE CONTRÔLE DE GESTION ET LES SYSTÈMES D'INFORMATION	147
Qu'est-ce qu'un ERP ?	147
Quels sont les avantages des ERP pour le contrôle de gestion ?.....	149
Quels sont les inconvénients des ERP pour le contrôle de gestion ?	150
Qu'est-ce que la mise en œuvre d'ERP change dans les techniques et pratiques de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion ?	150
Qu'est-ce que la mise en œuvre d'ERP change dans le métier de contrôleur de gestion ?.....	151
Conclusion.....	153
À propos de l'auteur	155