

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
CHAPITRE 2 - LES COÛTS : DIVERS CONCEPTS POUR DIVERSES SITUATIONS	29
Qu'est-ce qu'un coût ?	29
Qu'est-ce qu'un coût de revient ?	30
Qu'est-ce qu'une marge ? Un terme à géométrie variable.....	30
Qu'est-ce qu'un résultat analytique ?	31
Qu'est-ce qu'un objet de coût ?	31
Qu'est-ce qu'un inducteur de coût ?	32
Quelles sont les différences entre comptabilité analytique et comptabilité générale ?	32
Qu'entend-on par charges incorporables ?	33

Qu'entend-on par charges supplétives ?.....	33
Quels sont les différents concepts de coûts ?	33
Quelles sont les caractéristiques d'un coût direct et d'un coût indirect ?.....	34
Quelles sont les caractéristiques d'un coût variable et d'un coût fixe ?	34
Qu'est-ce qu'un coût marginal ?	35
Qu'appelle-t-on coût standard ?	36
Que représentent les coûts éteints ? (sunk costs)	37
Qu'entend-on par coûts joints ?	38
À quoi sert la notion de coûts d'opportunité ?	38
Quand peut-on parler de coûts contrôlables ?	39
En quoi les coûts cachés sont-ils importants ?.....	39
Quels sont les intérêts d'une analyse de coûts pour l'entreprise ?	39
Quels types d'analyse de coûts choisir ?.....	40
Le coût exact d'un produit ou d'un service existe-t-il ?	40
À quoi sert le coût complet ?	41
Quel est le cadre d'analyse de la méthode ?	41
En quoi le traitement des coûts indirects est-il le point central de la méthode ? ..	41
Qu'est-ce qu'un centre d'analyse ?	42
Quelles sont les caractéristiques des différents types de centre d'analyse ?	43
Qu'est-ce qu'une unité d'oeuvre ?.....	43
Qu'appelle-t-on coûts hiérarchisés ?.....	44
Quelles sont les composantes du coût d'achat ?	45
Quelles sont les différentes méthodes d'évaluation des stocks ?	46
Quelles sont les composantes du coût de production ?	47
Quelle est la composition des coûts hors production ?	48
Quelle est la signification du coût de revient ?	49
Quels sont les avantages du coût complet ?.....	50
Le coût complet est-il inadapté aux réalités actuelles de l'entreprise ?	50
Qu'est-ce que la méthode ABC et sur quels concepts repose-t-elle ?	51
Qu'est-ce qu'une activité ?.....	51
Qu'entend-on par inducteur d'activité ?	52
Quelles sont les étapes de construction d'un système de coûts par activité ?	52

Quels sont les avantages d'un système de coûts par activité ?	53
Quelles sont les limites d'un système de coûts par activité ?	54
Quelles sont les pratiques des entreprises ?	54
 CHAPITRE 3 - LES MÉTHODES DE COÛTS PARTIELS	57
À quoi servent les coûts partiels ?	57
Quels sont les principes fondamentaux du direct costing ?	57
Comment se présente la méthode du coût variable ?	58
Quelles sont les analyses que permet la méthode du coût variable ?	59
En quoi la méthode permet-elle la prise de décision ?	59
Qu'est-ce que la méthode des coûts spécifiques ?	59
Comment se présente la méthode des coûts spécifiques ?	60
Quels sont les avantages et les inconvénients de la méthode des coûts spécifiques ?	60
Que choisir entre coûts variables et coûts spécifiques ?	61
Qu'est-ce que l'imputation rationnelle ?	62
Que veut dire relation coûts-volume-profit ?	65
Qu'est-ce que le seuil de rentabilité ?	65
Quelles sont les différentes utilisations du seuil de rentabilité ?	66
Qu'est-ce que la marge de sécurité ?	66
Quelle est l'importance du coefficient de levier opérationnel ?	67
Quels sont les indicateurs de performance découlant des méthodes coûts variables et coûts spécifiques ?	67
Quels sont les usages des coûts standards ?	68
Quels sont les principes d'une analyse d'écarts ?	68
Quelle est la méthode de calcul ?	69
Qu'est-ce que la méthode du coût cible ?	69
Que peut-on attendre de la méthode du coût cible ?	69
Quelles sont les différentes étapes de la démarche ?	70
Quelles sont les conditions de mise en oeuvre ?	71
 CHAPITRE 4 - LE CONTRÔLE DE GESTION ET LE SYSTÈME ORGANISATIONNEL	73
Quelle est la liaison entre le contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise ?	73

Quels sont les avantages et les risques de la décentralisation en termes d'évaluation des performances ?	74
Quelle est la typologie générale des centres de responsabilité ?	74
Quels sont les différents types de centre de coûts ?	74
Quelles sont les caractéristiques des centres de profit ?	75
Qu'est-ce qu'un centre d'investissement ?	75
Quelles sont les trois conditions du succès de l'organisation en centres de responsabilité ?	76
Quel est le mécanisme des prix de cessions internes ?	76
Quelle est l'utilité des prix de cessions internes ?	77
Quels sont les différents modes de fixation des prix de cessions internes ?	77
Quelle problématique fiscale se cache derrière les prix de cessions ?	78
Quel est l'impact de l'organisation en centre de responsabilité sur l'évaluation des collaborateurs ?	79
Quel est l'impact des prix de cessions internes sur le résultat ?	79
 CHAPITRE 5 - CYCLE DE PLANIFICATION - BUDGÉTISATION - CONTRÔLE BUDGÉTAIRE ...	81
Qu'est-ce que la planification ?	81
Quels sont les liens entre planification et stratégie ?	82
En quoi la procédure budgétaire est-elle un outil de déclinaison de la stratégie ? ..	82
Quels sont les liens avec le budget ?	83
Quelle définition peut-on donner d'un système et d'une gestion budgétaire ?	83
Quels sont les quatre impératifs budgétaires pour un manager ?	84
Qu'est-ce que le cycle budgétaire ?	84
Pourquoi faire des budgets ?	84
À quoi sert la procédure budgétaire ?	85
Quels sont les cinq « I » du processus budgétaire ?	85
Quelles sont les différentes étapes du cadrage budgétaire ?	86
Quelle est la durée d'un budget ?	86
Quelle est la démarche logique de la construction budgétaire ?	86
Quels sont les différents rôles des contrôleurs de gestion dans le cadre de la procédure budgétaire ?	87
Comment construire son budget ?	87

Quelles sont les différentes étapes de construction d'un budget par activité ?	88
Quels services les budgets à base d'activité peuvent-ils apporter aux managers ?	88
Qu'est-ce que le budget base zéro ?	89
Que peut-on attendre d'une opération budget base zéro ?	90
Quels sont les cinq commandements du budget, base zéro ?	90
Quelles sont les différentes étapes ?	90
Quels sont les critiques à la méthode budgétaire traditionnelle ?	91
Quelles sont les réponses possibles ?	91
Qu'est-ce que les prévisions glissantes (rolling forecasts) ?	92
Qu'entend-on par gestion sans budget (beyond budgeting) ?	92
Quelles sont les caractéristiques des budgets par activité ?	93
Quelles sont les clés pour défendre son budget ?	93
Qu'est-ce que le contrôle budgétaire ?	93
En quoi peut-on parler d'arborescence de l'analyse des écarts ?	94
Quelles sont les causes d'écart sur le chiffre d'affaires ?	95
Quelles sont les causes d'écart sur les coûts directs ?	95
Quelles sont les pistes d'amélioration possibles concernant les écarts sur chiffre d'affaires ?	96
Quelles sont les pistes d'amélioration possibles concernant les écarts sur coûts ?	96
Quels sont les rôles spécifiques des contrôleurs de gestion dans le cadre du contrôle budgétaire ?	97
 CHAPITRE 6 - PILOTAGE ET TABLEAUX DE BORD	 101
Quelles sont les différentes dimensions du pilotage ?	101
Qu'est-ce que la démarche OVAR ?	102
Quelles sont les caractéristiques d'un objectif ?	102
Qu'est-ce qu'une variable d'action et ses caractéristiques ?	103
Quels sont les points essentiels d'un système de pilotage ?	103
Pourquoi mettre au point des tableaux de bord ?	104
Quelle définition peut-on donner d'un tableau de bord ?	104
Quels sont les objectifs principaux des tableaux de bord ?	104
Quelles sont les différences entre le système de tableau de bord et le système de reporting ?	104

Quelles sont les différences entre système de tableaux de bord et contrôle budgétaire ?	105
Pourquoi est-il nécessaire de déterminer d'abord les facteurs clés de succès ?..	105
Quelle définition peut-on donner d'un indicateur ?	106
Quelles sont les caractéristiques des indicateurs ?	106
Quelles fonctions peuvent remplir les indicateurs ?	107
Quelles sont les qualités que doit posséder un indicateur ?	107
Quelles sont les typologies des indicateurs ?	107
Quels sont les grands indicateurs financiers ?	108
Quels sont les avantages et les inconvénients du ROI ?	109
Quels sont les avantages et les inconvénients du bénéfice résiduel ?	110
Qu'est-ce que la valeur ajoutée économique ?	110
Quels sont les avantages et les inconvénients de la valeur ajoutée économique ?..	111
Qu'est-ce que la formule de Du Pont ?	112
Quelles sont les différentes conceptions des tableaux de bord ?	112
Quelles sont les caractéristiques des tableaux de bord de gestion ?	113
Quelles sont les différentes étapes de la mise en place d'un tableau de bord ?..	114
Quelle est la démarche d'implantation ?	114
Quelles sont les caractéristiques d'un tableau de bord d'activité ?	115
Quelles sont les caractéristiques d'un tableau de bord de projets ?	115
Qu'est-ce qu'un tableau de bord de pilotage ?	116
Qu'est-ce qu'un bon système de tableaux de bord ?	116
Quels sont les intérêts et les limites des tableaux de bord de gestion ?	117
Quels sont les risques ?	117
Pourquoi les systèmes de tableaux de bord traditionnels sont-ils souvent inefficaces ?	118
Qu'est-ce que le balance scorecard ?	118
Quelles sont les caractéristiques du balanced scorecard ?	118
Quelles sont les finalités du balanced scorecard ?	119
Comment fonctionne le balanced scorecard ?	119
Qu'est-ce que l'axe financier ?	119
Qu'est-ce que l'axe clients ?	120

Qu'est-ce que l'axe processus internes ?	120
Qu'est-ce que l'axe apprentissage et innovation ?	121
Quelles sont les conditions du succès ?	121
Quelles sont les évolutions du BSC ?	122
Que doit être l'animation de gestion ?	122
 CHAPITRE 7 - LE CONTRÔLE DE GESTION ET LES INVESTISSEMENTS	125
Quelle définition peut-on donner d'un investissement ?	125
Quelles sont les différentes visions de l'investissement ?	126
Quelles sont les typologies possibles des investissements ?	127
Quelles sont les différentes étapes pour l'étude d'un projet d'investissement ?	128
Quels sont les paramètres essentiels à la détermination de la rentabilité d'un projet d'investissement ?	128
Comment raisonner pour les choix d'investissement ?	129
Un préalable : qu'est-ce que l'actualisation ?	129
Qu'est-ce que la valeur actuelle nette ?	130
Comment la calculer ?	130
Quels sont les avantages et les limites de la valeur actuelle nette ?	132
Qu'est-ce que l'indice de profitabilité d'un investissement ?	132
Qu'est-ce que le taux de rendement interne ?	133
Comment le calculer ?	134
Quels sont les avantages et les limites du taux de rendement interne ?	134
Quelles sont les caractéristiques du délai de récupération du capital investi ? ..	135
Comment le calculer ?	136
Quels sont les avantages et les limites de cette méthode ?	136
Qu'est-ce que le coût du capital ?	137
Comment déterminer le coût des fonds propres ?	137
Qu'est-ce que le taux sans risque ?	137
Quelle est la signification de la prime de risque ?	137
Qu'est-ce que le bêta ?	138
Quels sont les éléments du risque spécifique ?	138
Qu'entend-on par coût de la dette ?	139
Comment relier investissement et stratégie ?	139

CHAPITRE 8 - LE CONTRÔLE DE GESTION ET LES SYSTÈMES D'INFORMATION	145
Qu'est-ce qu'un ERP ?	145
Quels sont les avantages des ERP pour le contrôle de gestion ?	147
Quels sont les inconvénients des ERP pour le contrôle de gestion ?	148
Qu'est-ce que la mise en oeuvre d'ERP change dans les techniques et pratiques de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion ?	148
Qu'est-ce que la mise en oeuvre d'ERP change dans le métier de contrôleur de gestion ?	149
Conclusion	151
À propos de l'auteur	153