

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'écart ?.....	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