

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 ?.....	39
À quoi sert la notion de coûts d'opportunité ?	40
Quand peut-on parler de coûts contrôlables ?	40
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 ?	42
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 ?.....	45
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 ?.....	51
Le coût complet est-il inadapté aux réalités actuelles de l'entreprise ?	51
Qu'est-ce que la méthode ABC et sur quels concepts repose-t-elle ?	52
Qu'est-ce qu'une activité ?	53
Qu'entend-on par inducteur d'activité ?.....	53
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 ?.....	55
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 ?	67
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 ?	70
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 ?.....	72
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 ?	87
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 ?	88
Comment construire son budget ?	89

Quelles sont les différentes étapes de construction d'un budget par activité ?	89
Quels services les budgets à base d'activité peuvent-ils apporter aux managers ?	90
Qu'est-ce que le budget base zéro ?	90
Que peut-on attendre d'une opération budget base zéro ?	91
Quels sont les cinq commandements du budget base zéro ?	91
Quelles sont les différentes étapes ?	92
Quelles sont les critiques à la méthode budgétaire traditionnelle ?	92
Quelles sont les réponses possibles ?	92
Qu'est-ce que les prévisions glissantes (rolling forecasts) ?	93
Qu'entend-on par gestion sans budget (beyond budgeting) ?	93
Quelles sont les caractéristiques des budgets par activité ?	94
Quelles sont les clés pour défendre son budget ?	94
Qu'est-ce que le contrôle budgétaire ?	95
En quoi peut-on parler d'arborescence de l'analyse des écarts ?	95
Quelles sont les causes d'écart sur le chiffre d'affaires ?	96
Quelles sont les causes d'écart sur les coûts directs ?	96
Quelles sont les pistes d'amélioration possibles concernant les écarts sur chiffre d'affaires ?	97
Quelles sont les pistes d'amélioration possibles concernant les écarts sur coûts ?	97
Quels sont les rôles spécifiques des contrôleurs de gestion dans le cadre du contrôle budgétaire ?	98
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 ?	114
Quelles sont les caractéristiques d'un tableau de bord de projets ?	115
Qu'est-ce qu'un tableau de bord de pilotage ?.....	115
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 ?	116
Quels sont les risques ?	117
Pourquoi les systèmes de tableaux de bord traditionnels sont-ils souvent inefficaces ?.....	117
Qu'est-ce que le balance scorecard ?	118
Quelles sont les caractéristiques du balanced scorecard ?	118
Quelles sont les finalités du balanced scorecard ?	118

Comment fonctionne le balanced scorecard ?	119
Qu'est-ce que l'axe financier ?	119
Qu'est-ce que l'axe clients ?	119
Qu'est-ce que l'axe processus internes ?	120
Qu'est-ce que l'axe apprentissage et innovation ?	120
Quelles sont les conditions du succès ?	121
Quelles sont les évolutions du BSC ?	121
Que doit être l'animation de gestion ?	121
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 ?	135
Quels sont les avantages et les limites de cette méthode ?	136
Qu'est-ce que le coût du capital ?	136
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 ?	137
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 œuvre 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 œuvre d'ERP change dans le métier de contrôleur de gestion ?	149
Conclusion	151
À propos de l'auteur	153