

mémentos

APPRENDRE

UTILE

Aurélien Ragainne • Caroline Tahar

Contrôle de gestion

2^e

Cours intégral
et synthétique **+** Tableaux
et schémas

Aurélien Ragainé

est Professeur des Universités en Sciences de gestion à l'IGR-IAE de Rennes (Université de Rennes 1).

Caroline Tahar

est Maître de conférences HDR en Sciences de gestion à IAE de Lyon (Université Jean Moulin Lyon 3).

Des mêmes auteurs, chez le même éditeur

Collection « En poche »

– *Contrôle de gestion*, 5^e éd. 2020-2021.

Collection « Mémentos »

– *Contrôle de gestion*, 2^e éd. 2022.

– *Exercices corrigés de Contrôle de gestion*, 2^e éd. 2017.

Collection « Les Zoom's »

– *Contrôle de gestion*, 2019.

– *Exercices corrigés de Contrôle de gestion*, 2019.

Suivez-nous sur



www.gualino.fr

Contactez-nous gualino@lextentso.fr



© 2022, Gualino, Lextentso
1, Parvis de La Défense
92044 Paris La Défense Cedex
EAN 9782297062442
ISSN 2680-073X

mémentos

APPRENDRE

UTILE

Aurélien Ragainne • Caroline Tahar

Contrôle de gestion

2^e

Cours intégral
et synthétique **+** Tableaux
et schémas

mémentos

APPRENDRE

UTILE

- C'est un cours complet et synthétique avec des aides pédagogiques différenciées.
- Il correspond à un enseignement dispensé en Licence et Master.
- Il est entièrement rédigé de manière structurée, claire et accessible.
- Il est à jour de l'actualité la plus récente.

Chez le même éditeur

- Amphi LMD
- Mémentos
- Exos LMD
- Méthodo LMD
- Carrés Rouge
- Annales corrigées et commentées
- Master
- En Poche
- Droit Expert
- Droit en poche
- Petit Lexique
- Hors collection

Présentation

Ce « Mémentos LMD » est un ouvrage synthétique portant sur le contrôle de gestion. Il propose **une approche approfondie des techniques et outils de cette discipline et tient compte de ses récentes évolutions**. Il aborde notamment les questions d'intégration des logiques non financières dans les entreprises ou de transversalité du contrôle.

La partie 1 développe les **fondamentaux du contrôle et les bases du calcul des coûts**. Les **principales techniques de contrôle**, comme la gestion prévisionnelle et l'analyse des écarts, font l'objet de la partie 2. Quant à la partie 3, elle est consacrée au **pilotage de la performance**, à partir notamment de l'implantation de tableaux de bord, et à la **gestion de la qualité**.

Cet ouvrage s'inscrit dans une vision du contrôle de gestion qui répond aux nouveaux enjeux socio-économiques, à la croisée des différentes disciplines de gestion.

Les étudiants en **Licence** et **Master** à l'université et en école de management trouveront dans cet ouvrage une présentation claire et synthétique des principes de la discipline et de ses outils.

Ce « Mémentos LMD » constitue également une synthèse utile à la préparation des unités d'enseignement en contrôle de gestion et management en vue de la réussite aux **épreuves d'expertise comptable** (DCG/DSCG).

Ce manuel est le fruit de notre expérience d'enseignants-chercheurs. Nos travaux de recherche nous ont permis de l'alimenter et d'actualiser les connaissances qui y sont présentées. Il s'est également enrichi des remarques, questions et difficultés de nos étudiants. Nous souhaiterions les en remercier.

Pour cette nouvelle édition du mémento LMD, nous avons mis à jour la précédente version en intégrant les évolutions récentes du contrôle de gestion tant au niveau des auteurs de référence et des concepts que des outils qui font le contrôle de gestion d'aujourd'hui (par exemple, en intégrant la problématique du contrôle de gestion vert et des enjeux de RSE). Nous avons également ajouté des illustrations d'entreprises, en particulier des organisations hybrides travaillant dans des secteurs marchands mais ayant mis en place un mode

de gouvernance s'apparentant au fonctionnement d'une organisation à but non lucratif (par exemple, les entreprises coopératives).

Enfin, à travers ce livre, nous avons cherché à **faire le lien entre la théorie et la pratique des managers**. Cette orientation, résolument tournée vers l'action et la prise de décision, fait également de cet ouvrage un outil adapté à tout manager devant intégrer les outils de contrôle dans ses pratiques quotidiennes.

Le travail pourra être utilement complété avec le livre d'exercices associé et ajusté à la structure du présent ouvrage, permettant d'appréhender le contrôle de gestion en pratique et pas à pas, chaque thème étant illustré d'une série d'exercices d'application corrigés :

Aurélien Ragaigne, Caroline Tahar (2014), *Exercices corrigés de contrôle de gestion*, collection « Exos LMD », Gualino éditeur.

Plan de cours

P résentation	5
P lan de cours	7
L iste des principales abréviations	17

PARTIE 1

Les principes du contrôle de gestion

Chapitre 1 Le contrôle de gestion, au cœur de l'organisation	21
Section 1 Définitions du contrôle de gestion	21
1 La notion de contrôle	21
2 Le périmètre du contrôle de gestion	23
Section 2 Le cadre du contrôle de gestion	25
1 La gouvernance de l'organisation	25
2 La stratégie de l'organisation	28
3 Le système d'informations dans l'organisation	30
Section 3 Les activités du contrôle de gestion	32
1 Les activités portant sur l'information	32
2 Les activités portant sur les acteurs	35
3 Les activités portant sur la structure	37

Chapitre 2	La gestion stratégique des coûts	41
Section 1	Les bases du calcul des coûts	41
1	Les caractéristiques des calculs des coûts	41
2	Le déploiement des méthodes de calcul des coûts	43
Section 2	Les méthodes du calcul des coûts	44
1	Les coûts complets	44
	<i>A - La méthode des centres d'analyse</i>	45
	<i>B - La méthode basée sur les activités</i>	48
2	Les coûts partiels	49
	<i>A - Le coût variable</i>	49
	<i>B - Le coût spécifique</i>	51
	<i>C - Le coût marginal</i>	52
3	Les méthodes hybrides	53
4	Le choix d'une méthode	55

PARTIE 2

La gestion prévisionnelle et l'analyse des écarts

Chapitre 3	La démarche budgétaire	59
Section 1	Les principes de la gestion budgétaire	59
1	Les finalités des budgets	59
2	La procédure budgétaire	61
Section 2	Les outils de la gestion budgétaire	62
1	La budgétisation	63
2	Le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts	66
Chapitre 4	La gestion des ventes	69
Section 1	Les méthodes empiriques	69
1	Les prévisions internes	69
2	Les études de marché	70
3	La méthode Delphi	70

Section 2 Les méthodes statistiques	71
1 L'ajustement par la méthode des moyennes mobiles	71
A - La détermination de la tendance	71
B - La prévision des ventes	73
2 L'ajustement par la méthode des moindres carrés	74
A - L'ajustement linéaire	75
1) La détermination de la tendance	75
2) La prévision des ventes	77
B - L'ajustement exponentiel	78
C - L'ajustement puissance	79
3 La prise en compte de la saisonnalité	81
A - La méthode des indices saisonniers	81
B - La méthode des rapports à la tendance	82
1 Les rapports à la tendance à partir de la méthode des moindres carrés	83
2) Les rapports à la tendance par la méthode des moyennes mobiles	84
Section 3 Les autres approches de la prévision des ventes	86
1 L'approche probabiliste: la loi normale	86
2 La prise en compte de la politique de prix de l'entreprise	88
A - L'élasticité-prix	88
B - Le prix psychologique	89
Section 4 La gestion budgétaire des ventes	91
1 L'élaboration des budgets commerciaux	91
A - Le budget des ventes	91
B - Les budgets liés au budget des ventes	92
2 Le contrôle budgétaire des ventes	93
A - L'écart sur chiffre d'affaires	93
1) La décomposition de l'écart sur chiffre d'affaires	95
2) La décomposition de l'écart sur quantité: l'écart sur composition des ventes (mix) et écart sur volume global	95
B - L'écart sur marge	97
1) La décomposition de l'écart sur marge (totale): l'écart sur marge unitaire et l'écart sur quantité	98
2) La décomposition de l'écart sur quantité: l'écart sur composition des ventes (mix) et l'écart sur volume global	99

Chapitre 5	La gestion de la production	101
Section 1	L'établissement d'un programme de production	101
1	Une contrainte de production unique	101
2	Plusieurs contraintes de production	103
	<i>A - La méthode graphique</i>	104
	<i>B - La méthode du simplexe</i>	106
Section 2	La gestion des délais de production	110
1	L'ordonnancement par la méthode PERT	110
2	Les plannings de production : le diagramme de Gantt	112
Section 3	Le contrôle budgétaire de la production	113
1	Les coûts préétablis	113
	<i>A - Le budget flexible</i>	113
	<i>B - La fiche de coût standard (ou coût préétabli)</i>	115
2	Les écarts sur coût	116
	<i>A - Les écarts sur charges directes</i>	116
	1) La décomposition de l'écart total : écart sur budget flexible et écart sur volume des ventes	117
	2) La décomposition de l'écart sur budget flexible sur charges directes	117
	<i>B - Les écarts sur charges indirectes</i>	120
	1) La décomposition de l'écart total : écart sur budget flexible et écart sur volume des ventes	120
	2) La décomposition de l'écart sur budget flexible sur charges indirectes	121
Chapitre 6	La gestion des approvisionnements	125
Section 1	Les notions de base de la gestion des stocks	125
1	La politique d'approvisionnement	126
2	Le suivi des stocks	126
	<i>A - La méthode des 20/80</i>	128
	<i>B - La méthode ABC</i>	128
Section 2	La gestion optimale des stocks	129
1	Les différents coûts liés à la gestion des stocks	129
	<i>A - Le coût de lancement des commandes</i>	130
	<i>B - Le coût de stockage</i>	130
	<i>C - Le coût de pénurie</i>	131

2	Le modèle de Wilson	131
	<i>A - Le principe et les hypothèses</i>	131
	<i>B - Le modèle de Wilson et la prise en compte d'un stock de sécurité</i>	134
	<i>C - Le modèle de Wilson et la pénurie (rupture de stock)</i>	136
	<i>D - Le modèle de Wilson et les tarifs dégressifs</i>	137
	Section 3 Le budget des approvisionnements	138
1	La budgétisation par périodes constantes	138
2	La budgétisation par quantités constantes	141
3	La budgétisation à point de commande	142
	Section 4 Le contrôle de la gestion des approvisionnements	143
1	Le contrôle des quantités et des coûts	143
	<i>A - Le contrôle des quantités</i>	143
	<i>B - Le contrôle des coûts</i>	143
2	Le contrôle de la qualité	143
	<i>A - Le contrôle de la qualité des approvisionnements</i>	143
	<i>B - Le contrôle de la qualité de service rendu par le fournisseur</i>	144
Chapitre 7	La gestion des investissements et des financements	145
	Section 1 Le projet d'investissement	145
1	Les différentes catégories d'investissements	146
2	Les flux de trésorerie prévisionnels	146
	<i>A - Les flux économiques et les flux financiers</i>	146
	1) Les flux économiques	146
	2) Les flux financiers	146
	<i>B - L'articulation des flux économiques et financiers</i>	147
	1) L'apparition des flux dans le temps	147
	2) L'apparition des flux économiques	147
	3) L'apparition des flux financiers	148
	<i>C - La distinction engagement et les flux de trésorerie</i>	149
	Section 2 La rentabilité des investissements	151
1	Les critères d'évaluation en avenir certain	152
	<i>A - Les critères d'évaluation sans actualisation</i>	152
	1) Le délai de récupération du capital investi	152
	2) Le taux de rendement comptable ou retour sur investissement (Return on investment – ROI)	153

<i>B - Les critères d'évaluation avec actualisation</i>	154
1) L'actualisation des flux	154
a) <i>Les calculs de capitalisation</i>	155
b) <i>Les calculs d'actualisation</i>	155
c) <i>Le choix d'un taux d'actualisation</i>	156
2) La valeur actuelle nette (VAN)	156
3) Le taux de rentabilité interne (TRI)	158
4) L'indice de profitabilité	160
2 Les critères d'évaluation en avenir aléatoire	161
A - <i>La méthode de l'équivalent certain</i>	161
B - <i>L'intégration d'une prime de risque dans le taux d'actualisation</i>	161
C - <i>Les méthodes probabilistes</i>	162
1) Le coefficient de variation	162
2) L'espérance de VAN	162
3) Le cas des décisions séquentielles : les arbres de décision	162
3 Les critères d'évaluation en avenir incertain	163
A - <i>Le critère de Wald (ou Maximin)</i>	163
B - <i>Le critère du Maximax</i>	164
C - <i>Le critère d'Hurwitz</i>	164
D - <i>Le critère de Laplace</i>	165
E - <i>Le critère de Savage ou matrice des regrets (ou Minimax)</i>	166
Section 3 Le financement des investissements	167
1 Les modes de financement	167
A - <i>Le financement par fonds propres et quasi-fonds propres</i>	167
1) Le financement par fonds propres	167
2) Le financement par quasi-fonds propres	167
B - <i>Le financement par endettement</i>	167
1) Les emprunts indivis (ou prêts)	167
2) Les emprunts obligataires	168
C - <i>Le financement par crédit-bail</i>	168
2 Le coût du financement	168
A - <i>Le coût des capitaux propres</i>	168
B - <i>Le coût du financement par emprunt</i>	168
C - <i>Le coût du financement par crédit-bail</i>	169
D - <i>Le coût du capital</i>	170
3 La rentabilité financière d'un projet global	171

Section 4 La programmation des investissements	172
1 Le budget des investissements et son financement	172
2 Le plan de financement	173

PARTIE 3

Les tableaux de bord et le pilotage de la performance

Chapitre 8 Les indicateurs et les tableaux de bord 177

Section 1 Les types de tableaux de bord	177
1 Définition de la notion de tableau de bord	177
2 Le contenu des tableaux de bord	179
Section 2 La mise en œuvre des tableaux de bord	182
1 La notion d'indicateur	183
2 Le processus de déploiement	186

Chapitre 9 La gestion de la qualité et de la valeur 189

Section 1 La gestion des processus	189
1 La notion de processus	189
A - Qu'est-ce qu'un processus?	189
B - La cartographie des processus	190
2 Les dysfonctionnements et les opérations critiques	191
A - Les dysfonctionnements organisationnels	191
1) Définition	192
2) Un objectif partagé avec le contrôle interne	192
B - Les opérations critiques et les goulots d'étranglement	192
1) La notion de goulot d'étranglement	192
2) La démarche d'optimisation	193
3) Desserrer la contrainte d'un goulet d'étranglement	193
3 Le lean management	194
A - Le principe du lean management	194
B - Les sept types de mudas	194
C - Une démarche élargie	195

4 Les coûts cachés	195
<i>A - Les dysfonctionnements à l'origine des coûts cachés</i>	196
<i>B - L'évaluation des coûts cachés</i>	196
<i>C - La grille d'analyse des coûts cachés</i>	196
Section 2 La gestion de la qualité	197
1 La qualité et les coûts liés à la qualité	197
<i>A - Qu'est-ce que la qualité ?</i>	197
<i>B - Les coûts liés à la qualité</i>	198
1) Les coûts de la non-qualité	198
2) Les coûts de la qualité	199
<i>C - L'amélioration de la qualité</i>	199
<i>D - Les indicateurs de qualité</i>	199
2 Le contrôle statistique de la qualité	200
<i>A - Les notions de base</i>	200
<i>B - L'utilisation des lois de probabilité</i>	200
1) Les lois de probabilités utilisées en gestion	200
2) Utiliser une loi de probabilité dans le contrôle qualité	200
<i>C - Les diagrammes de contrôle des variables</i>	201
1) Le diagramme R ou carte des étendues	202
2) Le diagramme x ou carte des moyennes	203
<i>D - Les diagrammes de contrôle des attributs</i>	204
1) Le graphique p	204
2) Le graphique c	205
3 L'identification des causes de non-qualité	206
<i>A - Le diagramme de corrélation</i>	206
<i>B - Le diagramme de Pareto</i>	206
<i>C - Le diagramme d'Ishikawa</i>	207
<i>D - Les cercles de qualité</i>	208
4 La mesure de la qualité perçue : la satisfaction client	208
<i>A - L'évolution de la notion de qualité</i>	208
<i>B - Les modes de recueil de l'avis des clients</i>	209
<i>C - L'enquête de satisfaction</i>	209
<i>D - L'analyse des données</i>	210
<i>E - Que faire de l'avis des clients ?</i>	211
Section 3 La gestion du couple valeur – coût	212
1 L'analyse de la valeur	212
2 Le coût cible	213

Chapitre 10	Le contrôle de gestion, enjeux de contexte et de transversalité	217
Section 1	Le contrôle de gestion des activités de services	217
1	Comprendre le service	218
	<i>A - La notion de service</i>	218
	1) Définition	218
	2) La classification des services	218
	3) Les caractéristiques spécifiques du service	219
	<i>B - La coproduction du service</i>	219
	<i>C - La qualité de service, source de performance</i>	220
2	La gestion des capacités, enjeu central pour les services	221
	<i>A - La capacité et sa mesure</i>	221
	<i>B - L'utilisation de la capacité et son rendement</i>	222
	<i>C - Les difficultés spécifiques aux services</i>	223
	<i>D - Le Yield management</i>	223
3	Autres aspects de la gestion opérationnelle des services	224
	<i>A - Gérer les temps et les délais</i>	224
	1) Le temps, ressource de la coproduction du service	224
	2) L'accessibilité et la rapidité du service	224
	<i>B - Optimiser les processus et faire travailler le client</i>	225
	<i>C - Quelques indicateurs de performance sectoriels</i>	227
Section 2	Le contrôle de gestion dans les banques	228
1	La notion de service des banques	228
2	La performance des banques	229
Section 3	Le contrôle de gestion des services à but non lucratif	231
1	La notion de « secteur à but non lucratif »	231
	<i>A - Les organisations du secteur public</i>	231
	<i>B - Les associations à but non lucratif</i>	232
2	Les démarches d'évaluation	233

A nnexe 1	Table de la loi de Poisson	239
A nnexe 2	Table de la loi normale centrée réduite	241
I ndex		243

Liste des principales abréviations

BFR	Besoin en fonds de roulement
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'auto-financement
CB	Crédit-bail
CC	Coût cible
CD	Charge directe
CF	Charge fixe
CHMCV	Contribution horaire à la marge sur coût variable
CI	Charge indirecte
CV	Charge variable
DAF	Directeur administratif et financier
DAP	Dotation aux amortissements et provisions
E	Élasticité
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest and Taxes, Depreciations and amortizations</i>
FCS	Facteur clé de succès
FNT	Flux net de trésorerie
FNTA	Flux nets de trésorerie actualisés
HT	Hors taxes
IP	Indice de profitabilité
IS	Impôt sur les sociétés
Q	Quantité

MCV	Marge sur coût variable
MOD	Main-d'œuvre directe
NB	Nombre
P	Prix
PDG	Président-directeur général
PM	Point mort
ROI	<i>Return on investment</i>
SR	Seuil de rentabilité
TRI	Taux interne de rentabilité
TTC	Toutes taxes comprises
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
VAN	Valeur actuelle nette

Les principes du contrôle de gestion

C hapitre 1	Le contrôle de gestion, au cœur de l'organisation	21
C hapitre 2	La gestion stratégique des coûts	41

