

# Le Contrôle de Gestion

IUP EVRY

## LE CONTRÔLE DE GESTION PLAN DU COURS



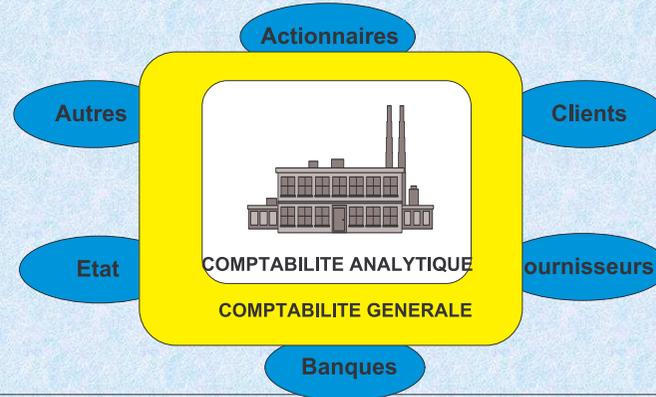
- Rappels
- Rentabilité des investissements : VAN et TIR
- Analyse des écarts
- Cash, Trésorerie, Création de valeur
- Principes du CdG - Reporting
- Gestion de projet et ERP



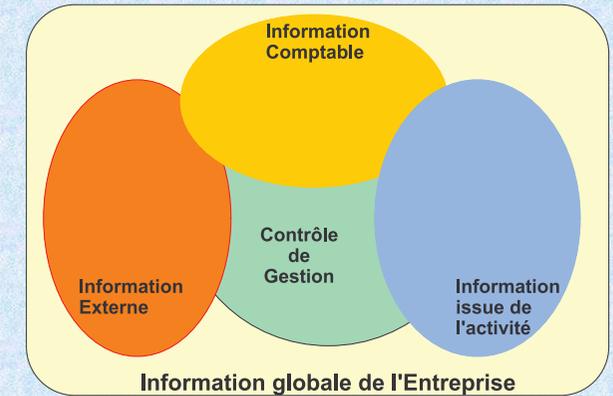
## RAPPELS : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

- L'entreprise est en relation permanente avec de très nombreux **partenaires**
- Elle doit donc communiquer avec eux, par le biais d'**outils appropriés**
- La comptabilité générale constitue un de ces outils par son caractère **obligatoire** et son aspect **normalisé**

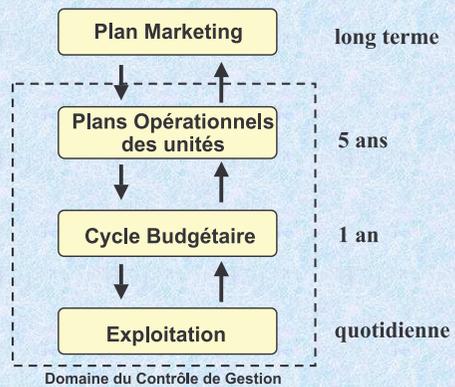
## L'ENTREPRISE ET SES PARTENAIRES



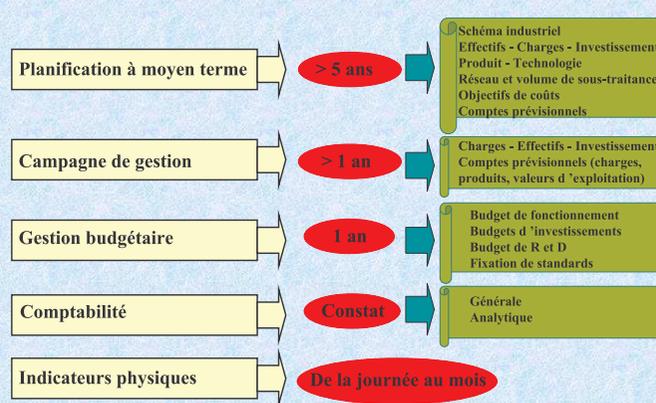
## Organiser l'information économique



## CONTRÔLE DE GESTION ET STRATEGIE



## PLANIFICATION ET PREVISIONS



## RAPPELS : LES OUTILS DU CONTRÔLE DE GESTION

# RAPPELS :

## LA COMPTABILITE GENERALE

## LES AMENAGEMENTS DE LA COMPTABILITE GENERALE

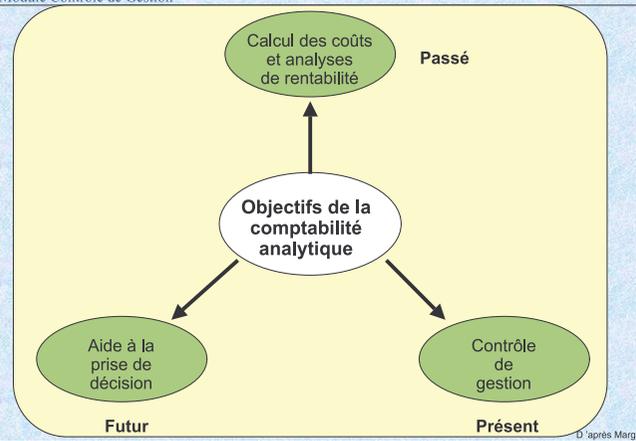
- Fournir les **documents de synthèse** sur des périodicités plus rapprochées
- Tenir des comptes d'**inventaire permanent**
- **Abonner** les amortissements
- Calculer les **Soldes Intermédiaires de Gestion**

## LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

Marge commerciale
Production de l'exercice
Valeur ajoutée
Excédent brut d'exploitation
Résultat d'exploitation
Résultat courant avant impôts
Résultat exceptionnel
Résultat de l'exercice

# RAPPELS :

## LA COMPTABILITE ANALYTIQUE



## AXE CALCUL DES COUTS ET ANALYSE DE RENTABILITE

Détermination des coûts des produits ou services proposés par l'Entreprise  
Outil de calcul par **ventilation des charges**

Calcul de la contribution au résultat de chaque produit  
Outil d'**analyse de rentabilité**

Evaluation de certains éléments du bilan  
**Stocks** et immobilisations créées par l'Entreprise

## AXE CONTRÔLE DE GESTION

Recherche de la maîtrise et du pilotage des coûts

Outil de **contrôle**

Structuration de l'Entreprise en centres d'analyse

Outil de **délégation de responsabilités**

## AXE AIDE A LA PRISE DE DECISION

Mise à disposition des responsables des informations économiques

Outil de **préparation des décisions**

Les coûts (et donc les écarts) doivent être **pertinents** et **différentiels**

**Pertinents** : appropriés à la décision et à la situation

**Différentiels** : modifiés par la décision prise

Les coûts pertinents sont donc **futurs** et **différentiels**

Les coûts de la comptabilité générale sont passés et moyens

## CARACTERISTIQUES COMPAREES C.G. <> C.A.

Critères de comparaison	Comptabilité générale	Comptabilité analytique
Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
Vision de l'Entreprise	Globale	Détaillée
Horizon	Passé	Présent - Futur
Nature des flux observés	Externes	Internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classement des charges	Par nature	Par destination
Objectifs	Financiers	Economiques
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers + Direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise - Certifiée - Formelle	Rapide - Pertinente - Approchée

# RAPPELS :

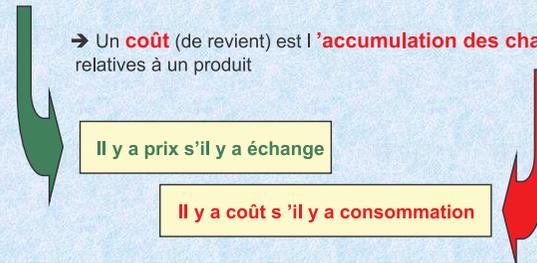
## LES DIFFERENTES METHODES DE CONSTRUCTION DES COUTS

## LES METHODES DE CONSTRUCTION DES COUTS

### Notions préliminaires

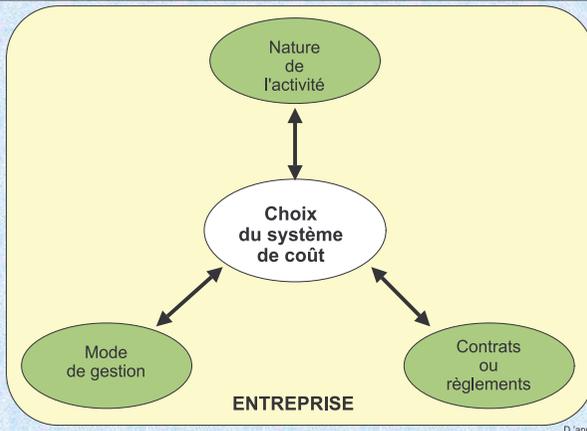
→ Un **prix** (de vente) est l'expression monétaire de la **valeur d'un échange** (d'une transaction)

→ Un **coût** (de revient) est l'**accumulation des charges** relatives à un produit



# RAPPELS :

## CHOIX DU SYSTEME DE CONSTRUCTION DES COUTS



D'après Margerin

## CONTRAINTES LIEES A LA NATURE DE L'ACTIVITE

Les besoins d'information diffèrent selon l'activité de l'Entreprise

- Poids des charges directes / indirectes
- Poids des charges variables / fixes
- Durée du cycle de fabrication des produits
- Fabrication répétitive ou petites séries

Une même Entreprise peut donc être amenée à utiliser plusieurs méthodes

**Coût complet** et **Direct Costing** par exemple

## CONTRAINTES LIEES AU MODE DE GESTION

Il y a inter-action entre le mode de gestion de l'Entreprise et sa structure

- Gestion décentralisée : centres de responsabilité
- Charges et produits rattachables : **centres de profit**
- Charges seules rattachables : **centres de coût**
- Découpage homogène des fonctions : centres d'analyse

L'Entreprise est le plus souvent découpée en centres d'analyse

## CONTRAINTES CONTRACTUELLES OU REGLEMENTAIRES

Certains contrats peuvent exiger un type particulier de suivi analytique de natures de coûts (coopération, sous-traitance)

L'Entreprise peut être contrôlée par un organisme étatique de par sa nature juridique (Sociétés nationales par exemple)

# RAPPELS :

## LA METHODE DES COUTS COMPLETS

## LA METHODE DES COUTS COMPLETS

### 4 ETAPES

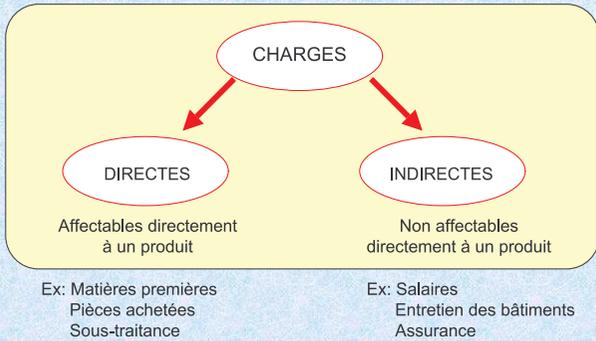
→ **AFFECTATION** des charges **DIRECTES**

→ **REPARTITION** des charges **INDIRECTES** entre les différents **centres d'analyse**

→ Traitement des **cessions de prestations** entre centres d'analyse

→ **IMPUTATION** des charges des centres d'analyse aux différents coûts des produits

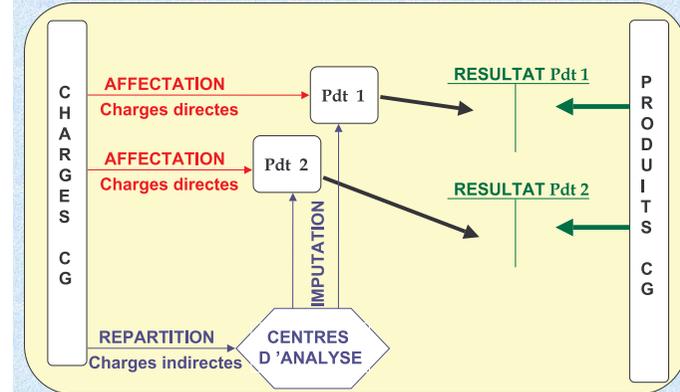
### CHARGES DIRECTES ET INDIRECTES



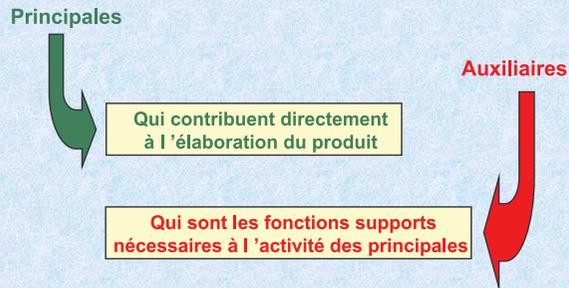
### LES CENTRES D'ANALYSE

- Un **centre d'analyse** (ou de frais) résulte de la décomposition de l'Entreprise en mini-PME
- Chaque centre d'analyse est caractérisé par une activité **homogène** (sur les moyens, le métier, ou les produits) **mesurable** (par des unités d'œuvre)
- Les charges indirectes sont imputées aux centres d'analyse selon des **clés de répartition** (effectifs, surfaces, énergie, ...)

### SCHEMA SIMPLIFIE DE COMPTABILITE ANALYTIQUE



L'approche traditionnelle consiste à découper l'Entreprise, par ces centres d'analyse, en 2 grands types de fonctions :



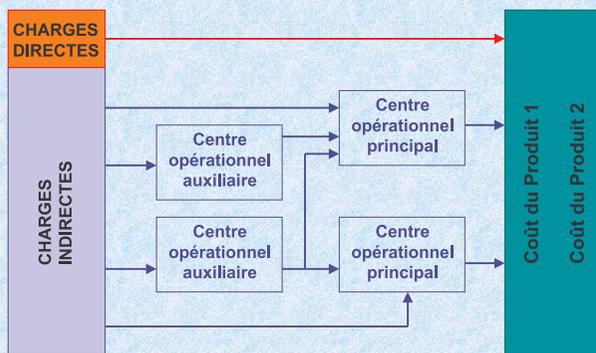
### LES GRANDES FONCTIONS

FONCTIONS PRINCIPALES	FONCTIONS AUXILIAIRES
Approvisionnements	Personnel
Développement	Entretien
Production	Administration
Distribution	Informatique

### TRAITEMENT ANALYTIQUE DES FONCTIONS



### SCHEMA SIMPLIFIE DE COMPTABILITE ANALYTIQUE



### LES CENTRES D'ANALYSE

Charge indirectes	Centres d'analyse			
	R et D	Appro	Production	Distribution
Salaires				
Entretien				
Coût des bâtiments				
Energie				
Frais de mission				
Amortissements				
<b>Total charges imputées</b>				
Unités de mesure	Heure homme	Franc acheté	Heure homme Heure machine	Franc vendu
Coût unitaire	Coût standard de l'heure homme	Coût standard du franc acheté	Coût standard de l'heure homme ou machine	Coût standard du franc vendu

### LA METHODE DES COUTS COMPLETS

#### Ses avantages

- Le **processus de production** fait partie du périmètre de calcul
- Elle permet d'établir des devis pour des **commandes spécifiques**
- Elle permet l'**évaluation des stocks**
- Elle n'est **pas limitée au court terme**

↳ Possibilité de déterminer des prix de vente sur le moyen ou long terme

## LA METHODE DES COUTS COMPLETS

### Ses limites

- Calcul trop **simpliste** (imputation globale) ou trop **fastidieux** (centres de frais)
- Difficultés de **cerner** les centres d'analyse
- Le coût n'est pas lié seulement au volume (ex : lots)
- Les centres principaux reçoivent des charges qui ne les **concernent pas directement**

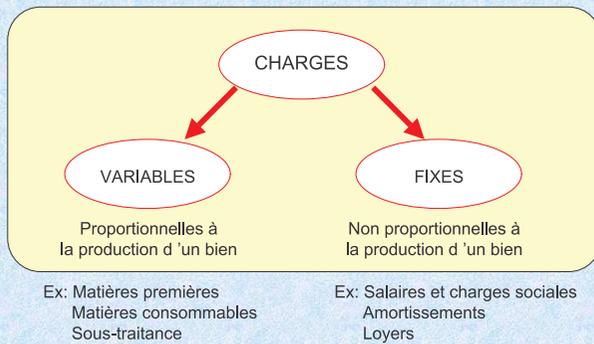
## RAPPELS :

### LES METHODES DES COUTS PARTIELS

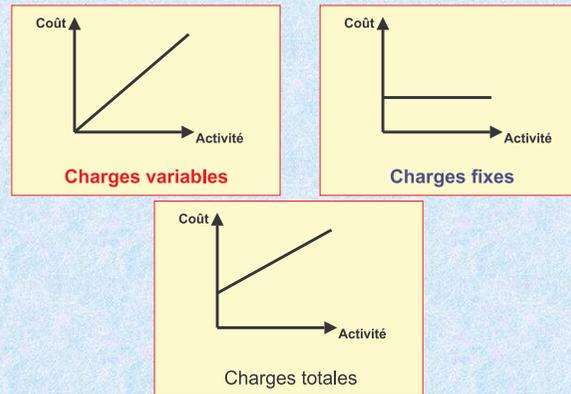
## RAPPELS :

### LE DIRECT COSTING

## CHARGES VARIABLES ET FIXES



## CHARGES VARIABLES ET FIXES

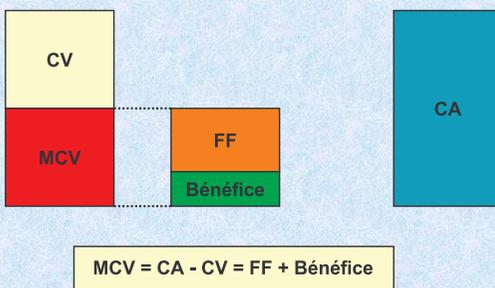


## CHARGES VARIABLES ET FIXES



Les charges fixes unitaires varient en fonction du nombre de produits

## LE DIRECT COSTING



## LE DIRECT COSTING

### Ses avantages

- Analyser et comparer la **rentabilité** des produits
- Vérifier que tous les produits contribuent à l'**amortissement des frais fixes**
- Optimiser la **marge globale** de l'entreprise

## LE DIRECT COSTING

### Ses limites

- La masse des coûts fixes a tendance à grossir
- analyse très **partielle** des charges
- Pas de **répartition des coûts fixes** par produit

## LE POINT MORT

ou Seuil de Rentabilité

→ Le point mort est le niveau de ventes à partir duquel l'activité est rentable :

**la totalité des coûts est couverte par la marge dégagée**

→ Le point mort est donc atteint lorsque la marge couvre :

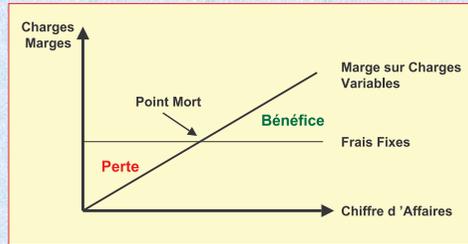
- la **totalité des frais fixes**
- les **charges variables** correspondant au volume de vente

**Au point mort, le résultat est NUL**

## LE POINT MORT

ou Seuil de Rentabilité

$$MCV = FF$$



## LE POINT MORT

Ses avantages

→ Est très **facile à mettre en oeuvre**

→ Permet d'**analyser des problèmes simples** :

- A partir de combien de produits vendus mon activité est-elle « rentable » ?
- A partir de combien de photocopies dois-je passer par le service de reprographie ?

## LE POINT MORT

Ses limites

→ Ne concerne qu'**un produit** (ou famille de produits)

→ Le raisonnement est limité à la courte période :

- **capacité de production et performances sont fixes**
- **prix des produits invariables**
- **coûts de production invariables**

→ Les problèmes de trésorerie sont négligés : **pas de décalage** entre

- l'**engagement** d'une charge et son **décassement**
- la **réalisation** d'une vente et son **encaissement**

→ Il n'y a pas de variations de stocks :

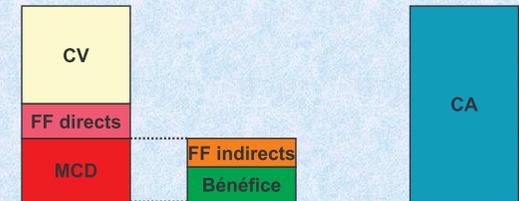
**tout ce qui est produit est vendu**

## RAPPELS :

### LE COUT DIRECT

## LE COUT DIRECT

Ou Direct Costing Evolué  
Ou coût spécifique



$$MCD = CA - CV - FF directs = FF indirects + Bénéfice$$

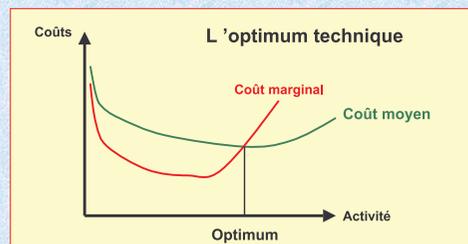
## RAPPELS :

### LE COUT MARGINAL

## DU COUT VARIABLE AU COUT MARGINAL

→ Le coût marginal correspond au **COUT DE L'UNITE SUPPLEMENTAIRE** produite

**le niveau du coût marginal est fonction du niveau d'activité**



## DU COUT VARIABLE AU COUT MARGINAL

→ Pour une activité en **sous-charge**

**coût marginal = coût variable**

➡ l'unité ou la série supplémentaire n'entraîne que des charges variables

→ Pour une activité **saturant la structure**

**coût marginal = coût variable + charges fixes** générées par cette production

➡ la totalité de l'augmentation des charges de structure est imputable à l'unité ou la série supplémentaire

## SYSTEME DE COUT ET PRISE DE DECISION

A question différentes ... méthodes différentes !

→ Abandon d'un produit ou activité : **Coût spécifique**

Comparaison  
CA et Coûts

→ Adoption d'une activité nouvelle : **Coût marginal**

Recherche CA et coûts  
additionnels

→ Elaboration d'une politique de prix différencié : **Coût marginal**

Coût marginal  
= prix plancher

## SYSTEME DE COUT ET PRISE DE DECISION

A question différentes ... méthodes différentes !

→ Détermination du seuil minimum de ventes : **Coût variable**

Calcul du  
Point Mort

→ Fixation du prix de vente d'un nouveau produit ou activité : **Coût complet**

→ Fixation de prix de cession interne : **Coût marginal**

En l'absence  
de références  
de marché

# RENTABILITE DES INVESTISSEMENTS

→ Sensibilisation à la Notion de **Coût de l'argent** associé aux différents **modes de Financement** et au **Temps**.

→ Compréhension des **Mécanismes Economiques** qui construisent le **Résultat** de l'Entreprise.



**"Le Temps c'est vraiment de l'argent ..."**

## NOTIONS DE RENTABILITE D'INVESTISSEMENTS

→ Compte de Résultat - Trésorerie - Bilan

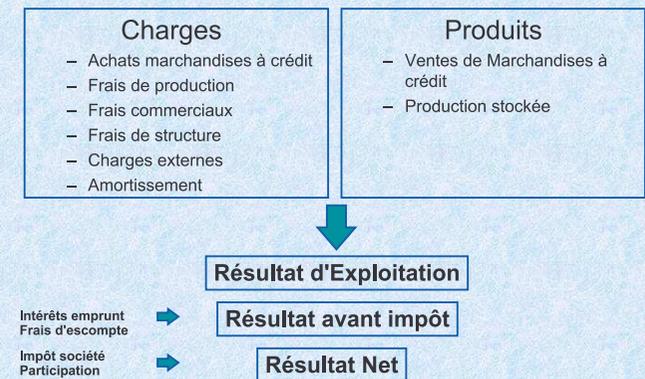
→ Notions d'engagement des Dépenses

→ Notions d'Actualisation

→ Indicateurs Economiques :

- d'actualisation des flux économiques
- de calcul de rentabilité des investissements
  - Valeur Actualisée Nette,
  - Taux de Rentabilité Interne,
  - Point de retour à l'équilibre
  - Découvert maximum

## COMPTE DE RESULTAT, TRESORERIE ET BILAN



## COMPTE DE RESULTAT, TRESORERIE ET BILAN

### Trésorerie "+"

- Emprunt à long terme
- Paiement client
- Escompte créances clients

### Trésorerie "-"

- Paiement fournisseurs
- Paiement frais
  - commerciaux
  - production
  - structure
- Paiement intérêts emprunt
- Paiement d'Escompte



**Disponibilités**

## COMPTE DE RESULTAT, TRESORERIE ET BILAN

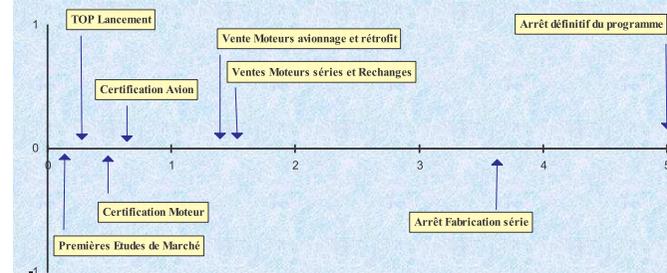
### Actif

- Bâtiment
- Equipement
- Participation
- *Total immobilisation*
- Stocks produits finis
- Créances clients
- Placements financiers
- Disponibilités

### Passif

- Capital social
- Participation externe
- Réserves
- Report à nouveau
- *Capitaux propres*
- Résultat net
- Dettes financières
- Dettes d'Exploitation
  - fournisseurs
  - salariés
  - impôts
  - découvert

## NOTION DE TEMPS DANS UN PROJET INDUSTRIEL



## IMPACT DU TEMPS SUR LA VALEUR DE L'ARGENT

- Financièrement, un investissement s'analyse comme une sortie de fonds destinée à procurer des Recettes ultérieures.
- Calculer la rentabilité d'un investissement revient donc à comparer des flux monétaires (recettes et dépenses) étalés dans le temps.
- La Prise de Décision nécessite de pouvoir comparer des **flux financiers** intervenants à des **périodes différentes**.
- Le "**coût**" du temps se mesure par le **taux d'actualisation (i)** analogue au taux d'intérêt réel financier.

## INDICATEURS ECONOMIQUES DE RENTABILITE

- Notion de **Calcul Economique** utilisée dans **l'Analyse des Projets**
- Donne une **indication** sur l'intérêt Economique intrinsèque d'un projet
- Permet de **comparer des variantes** entre elles,
- Permet de **comparer des projets** entre eux
- Six notions principales :
  - Taux d'actualisation
  - Solde final avec frais financiers
  - Valeur actualisée d'une chronique
  - Taux de Rentabilité Interne (T.R.I.)
  - Point mort ou retour à l'équilibre
  - Découvert maximum

## NOTIONS D'ACTUALISATION

- Il s'agit de rapporter au présent des choix économiques qui se déroulent dans la durée.
- C'est une nécessité pour tous : entreprise, particuliers, ...
  - Exemple :
    - Chauffage électrique : l'installation est à un faible coût mais les dépenses dans le temps sont importantes.
    - Chauffage solaire : l'installation est un investissement important, mais les dépenses annuelles sont faibles.
- C'est un outil pour guider les dépenses publiques.
- La taux d'Actualisation est national : il guide l'action de l'Etat en donnant une **Préférence pour le PRESENT**.

## NOTIONS D'ACTUALISATION

- **Raisonnement :**
  - une valeur de 1 euro placé sur le marché à un taux t, donne un an plus tard (1+t) euro :  $N = 1 \times (1+t)$
  - Ainsi, 1 euro placé à 9% donne un an plus tard une valeur de **1,09 euro**.
- **Raisonnement inverse :**
  - Quel montant N doit-on placer aujourd'hui à un **taux de t%**, pour obtenir **1 euro** dans un an ?
  - on a  $N \times (1+t) = 1$  ce qui donne  $N = 1/(1+t) = 1/(1,09)$
  - ainsi pour obtenir 1 euro à 9% il faut placer **0,92 euro** aujourd'hui

Cette valeur  $1 / (1+t)$  est dite **VALEUR ACTUELLE** de 1 euro dans un an

## NOTIONS D'ACTUALISATION

- De même sur plusieurs années on aura :
  - Raisonnement sur n années :
    - ➔ en n année on obtient  **$(1+t)^n$**
  - Raisonnement inverse sur n années :
    - ➔ N euros obtenus dans n année ont une valeur actuelle de  **$N/(1+t)^n$**

### Remarque sur le taux d'actualisation

le taux t prend en compte :

- le taux d'inflation de l'année en cours (euro courant)
- le taux du loyer moyen de l'argent à long terme (intérêt d'emprunt ou de placement)

## CALCUL DE LA VALEUR ACTUALISEE NETTE (V.A.N.)

La **V.A.N.** est un invariant qui permet la comparaison de tous projets

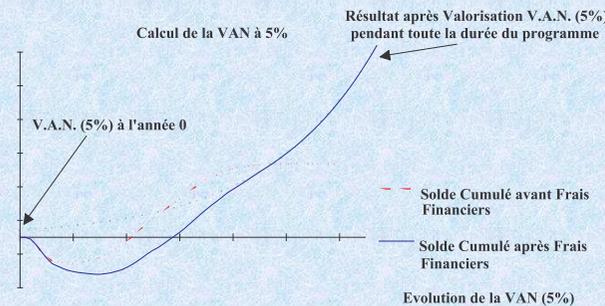
- La **V.A.N.** correspond au solde final dégagé par le projet, ramené aux euros d'aujourd'hui.
- Selon ce critère, tout projet présentant une **V.A.N.** positive doit être acceptée.
- En cas d'investissements mutuellement exclusifs, c'est celui présentant la **V.A.N.** la plus élevée qu'il faut retenir.
- On montre que la **V.A.N.** d'une série de projets indépendants est égale à la somme des **V.A.N.** de ces projets :

## CALCUL DE LA VALEUR ACTUALISEE NETTE (V.A.N.)

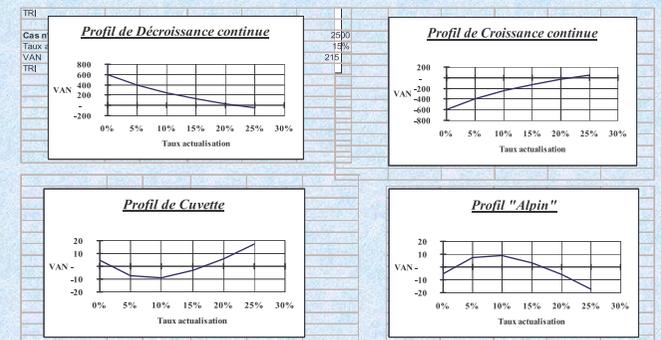
- Le **taux d'actualisation** permet de ramener chacun des flux à une même date, par exemple à l'année 0.
- La Valeur Actualisée Nette au taux t, est donc :

$$VAN(t) = \sum_{i=0}^n \frac{R_i - D_i}{(1+t)^i}$$

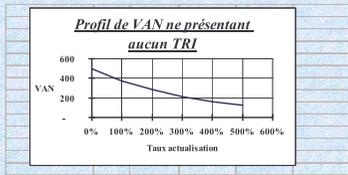
## CALCUL DE LA VALEUR ACTUALISEE NETTE (V.A.N.)



## EXEMPLES DE CALCUL DE V.A.N.



### EXEMPLES DE CALCUL DE V.A.N.



### CALCUL DU TAUX DE RENTABILITE INTERNE

→ Définition du T.R.I. :  
- C'est la **valeur du taux d'actualisation** qui annule la Valeur Actualisée Nette, de la chronique de **flux financiers** liée à un projet

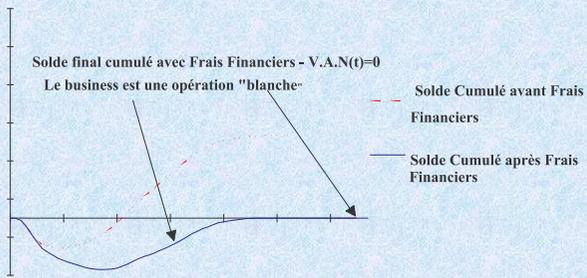
- Remarques :
- L'investisseur qui emprunte à un taux d'intérêt égal au T.R.I. de son projet, fait une opération blanche.
  - Si le T.R.I. est > au loyer de l'argent => Business Rentable, la V.A.N. est > 0.
  - Si le T.R.I. est < au loyer de l'argent => Business non rentable, la V.A.N. est < 0.
  - LE TR.I. indique le risque financier d'un projet par rapport au loyer de l'argent.

### CALCUL DU TAUX DE RENTABILITE INTERNE

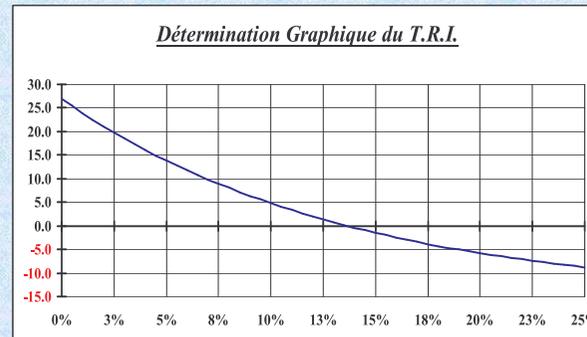
$$VAN ( TRI ) = 0$$

$$VAN ( TRI ) = \sum_{i=0}^n \frac{R_i - D_i}{(1 + TRI)^i} = 0$$

### CALCUL DU TAUX DE RENTABILITE INTERNE



### CALCUL GRAPHIQUE DU TRI

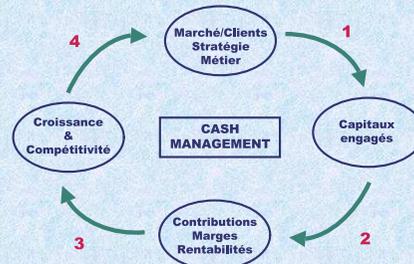


### POINT MORT ET DECOUVERT MAXIMUM

- Point Mort :
- Il s'agit de la période (mois, année, etc. ...) pour laquelle le solde (recettes - dépenses) devient positif.
  - Il est également appelé : délai de récupération du capital investi.
- Découvert Maximum ou besoin en fonds de roulement :
- C'est le montant maximum qui fixe le besoin en fonds de roulement du projet.
  - Il est généré par le cycle d'exploitation de l'entreprise.
  - Deux équations possibles :
    - Besoin en fond de roulement = (Actif circulant - trésorerie) - (dettes à court terme - concours financiers à court terme)
    - Besoin en fonds de roulement = fonds de roulement net - Trésorerie

## CASH, TRESORERIE et CREATION DE VALEURS

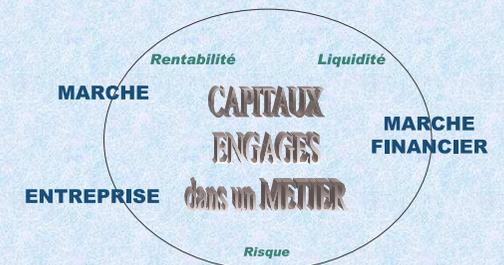
### La gestion du cash est une nécessité pour l'entreprise



L'augmentation de la profitabilité permet l'accroissement de la capacité d'auto-financement

### Trois axes d'appréciation des capitaux engagés

- ☐ Rentabilité
- ☐ Liquidité
- ☐ Risque



### PREMIER PRINCIPE

Toute entreprise développe son activité en utilisant des moyens ...  
c-a-d en **INVESTISSANT des CAPITAUX**

$$\text{IMMOBILISATIONS} + \text{Besoin né de l'Exploitation (BNE)} = \text{CAPITAUX ENGAGES}$$

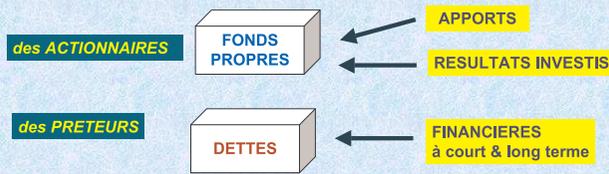
Il y a dans chaque métier une relation "**LOGIQUE**" entre le chiffre d'affaires et les capitaux engagés

$$\frac{\text{CHIFFRE D'AFFAIRES}}{\text{CAPITAUX ENGAGES}}$$

### DEUXIEME PRINCIPE

Tout euro investi dans le métier doit être financé par un **EURO** provenant des **PARTENAIRES FINANCIERS**

Le passif financier provient :



Le risque est **important** pour l'actionnaire



**REMUNERATION ALEATOIRE**



Le risque est **contractualisé** par le banquier par le taux de rémunération du prêt

### LA TRESORERIE

C'est la performance de l'entreprise, la différence entre produits et charges ou entre décaissements et encaissements

Afficher un solde bancaire positif est insuffisant. Les ressources de l'entreprise doivent couvrir l'exploitation et les investissements à venir.

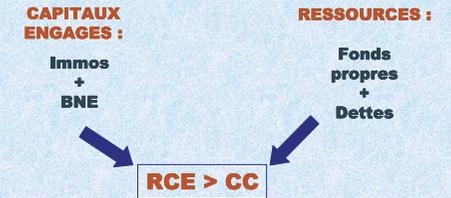
Compte tenu des décalages de paiement, des avances et acomptes, des immobilisations et de leurs amortissements ..., trésorerie et résultat n'évoluent pas toujours dans les mêmes proportions.

Le manque de trésorerie peut "tuer" les sociétés.

Nécessité de suivi particulier à travers un tableau des flux de trésorerie qui avec le compte de résultat et le bilan fournissent une information économique et financière complète.

### LA CREATION DE VALEUR

Il y a création de valeurs quand la rentabilité des capitaux engagés est supérieure au coût des ressources (capital)

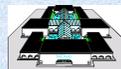


Une autre approche de la rentabilité des capitaux engagés consiste à la relier au CA obtenu

$$\frac{\text{Résultat exploitation}}{\text{Capitaux engagés}} = \frac{\text{Résultat exploitation}}{\text{C A}} \times \frac{\text{C A}}{\text{Capitaux engagés}}$$

**Taux de marge opérationnelle**                      **Rotation des capitaux employés**

### Pour un hypermarché



**1 ME** de capital engagé génère **20 ME** de CA avec **1%** de marge opérationnelle

### Pour une industrie lourde (sidérurgie ...)



**1 ME** de capital engagé génère **1 ME** de CA avec **7%** de marge opérationnelle

### LES ATTENTES DES PARTENAIRES FINANCIERS



- Les fonds engagés dans le métier ont une valeur marchande
- Ils sont en compétition sur le marché financier
- Il faut "gagner" le droit de continuer à les gérer voire d'en gérer davantage
- Pour cela, il faut convaincre les investisseurs du bien fondé de leur décision de placement

## LES ATTENTES DES PRETEURS



- **Les différents types de prêteurs**
  - Banques et institutions financières
  - Investisseurs de marché ... "créanciers obligataires"
- **La rémunération**
  - Taux fixe ou variable
  - Court terme ou long terme
- **Le risque et sa couverture**
  - Ratios
  - Notation

## LES ATTENTES DES ACTIONNAIRES



- **Risque supérieur à celui du prêteur**
  - Incertitudes sur la rémunération annuelle
  - Position de dernier "rang" en cas de liquidation
- **Mix de risque économique et financier**
  - Volatilité de l'activité et de la rentabilité opérationnelle
  - Volatilité supplémentaire due à l'impact de l'endettement
- **Rémunération**
  - Immédiate : dividendes
  - Différée : plus value

## Espérance de rentabilité de l'actionnaire

- **Une approche relative (concurrence sur les marchés)**
  - Les actionnaires peuvent diversifier leurs placements
  - Une action se compare à l'ensemble du marché
- **Fondée sur un modèle d'équilibre Rentabilité-Risque**
  - Une relation linéaire entre risque et rémunération
  - Avec une référence à l'ensemble du marché
- **Rémunération**
  - Le taux sans risque
  - La prime du marché
  - L'indice de risque relatif

## Taux sans risque

4,0 % constitué par les Obligations Assimilables du Trésor (OAT)

## Prime du Marché

4 % supplémentaires (en longue période) pour les actions

## Indice de risque relatif

Variable selon les entreprises (moyenne = 1)

- DANONE 0,8
- RENAULT 1,4



**Rentabilité action =**  
4,0 % + 4 % +  
**Indice de risque de l'entreprise considérée**

## LE COUT DU CAPITAL

= Coût moyen pondéré des ressources

### PRISE EN COMPTE DES RENTABILITES ATTENDUES PAR LES PARTENAIRES

• L'espérance de rentabilité de l'actionnaire = **E(rdt)**

• la rentabilité attendue par le prêteur = **i**

### DEFINITION D'UNE STRUCTURE DE RESSOURCES

• Choix du mix capitaux propres / dettes (En valeurs de marché)

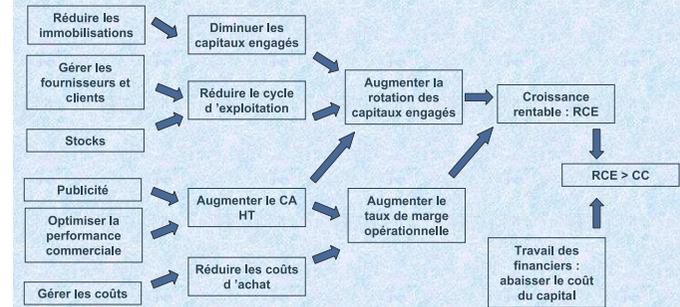
### DETERMINATION DU COUT DU CAPITAL

•  **$(\text{Capitaux propres} / \text{VE}) \times E(\text{Rdt}) + (\text{Dettes} / \text{VE}) \times i \times (1 - t)$**

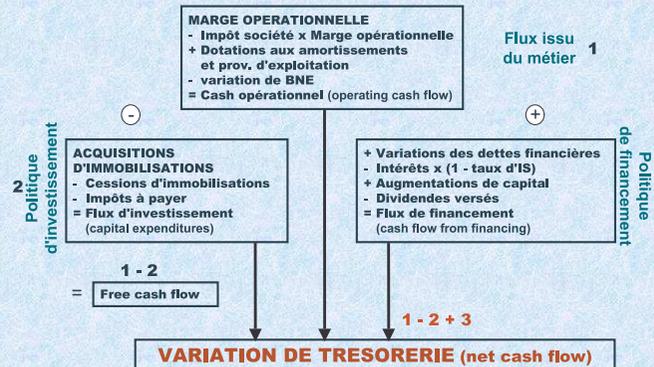
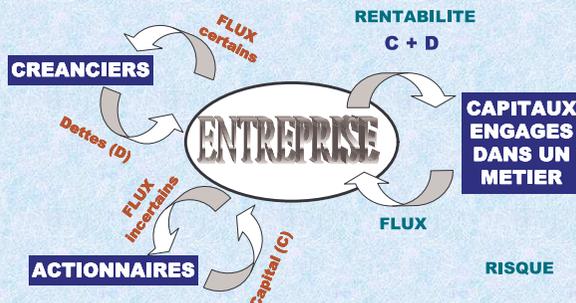
VE = Valeur de marché de l'entreprise

t = taux d'imposition

## DECISIONS OPERATIONNELLES ET CREATION DE VALEUR



## ENTREPRISES ET MARCHES FINANCIERS



## LES MOYENS D'ACTION

# FAIRE OU FAIRE FAIRE

- **IMPACT SUR LE RESULTAT OPERATIONNEL**
- **IMPACT SUR LES CAPITAUX ENGAGES**
  - Sur le BNE
  - Sur les immobilisations

### IMPACT SUR LE RISQUE

LA SOUS-TRAITANCE CONDUIT A :

- + Dettes fournisseurs
- + Stock produits finis
- + Coût coordination
- Stocks matières
- En-cours
- Immobilisations

**OPTIMISER LA GESTION DU BNE****EN AGISSANT SUR SES POSTES CONSTITUTIFS**

- Créanciers clients
- Stocks
- Dettes fournisseurs



## SANS TROP DIMINUER LA MARGE

**OPTIMISER LA GESTION DES CREANCES CLIENTS**

Utiliser un Principe d'arbitrage avec un raisonnement marginal

**AVANTAGES**

1. Critère de différenciation
2. Augmenter le CAHT et donc la marge totale

**INCONVENIENTS**

1. Impayés, pertes sur créances
2. Coût financier implicite aux capitaux engagés

**Le délai optimal de crédit :**  
maximiser la somme des avantages et coûts

**OPTIMISER LA GESTION DES STOCKS**

Utiliser un Principe d'arbitrage avec un raisonnement marginal

**AVANTAGES**

1. Risque de rupture plus faible
2. Avantages commerciaux
3. Flexibilité interne
4. Spéculations sur les coûts des matières

**INCONVENIENTS**

1. Coût de détention
2. Dépréciation
3. Coût financier implicite aux capitaux engagés

**Le délai de rotation des stocks :**  
maximiser la différence entre avantages et coûts

## LES PRINCIPES DU CONTRÔLE DE GESTION

### Qu'est-ce que Gérer?

Gérer consiste à tout mettre en œuvre afin de définir des objectifs précis à tous les niveaux

Objectifs de nature :

- ↓ Economique
- ↓ Social
- ↓ Financier

### Qu'est-ce que Gérer?

↓ Gérer consiste à arbitrer entre les objectifs des différents acteurs

↓ Gérer comporte une étape de contrôle

La démarche du Contrôle de Gestion aboutit à une planification

- ↓ Définition d'une stratégie
- ↓ Préparation d'un plan à moyen terme
- ↓ Préparation d'un plan annuel
  - ◆ Suivi des réalisations
  - ◆ Analyse des constats, proposition de solutions.

### Le Contrôle de Gestion

Ensemble des actions, attitudes, procédures et outils qui permettent à l'entreprise de se doter d'objectifs à long, moyen et court terme et de s'assurer continuellement de leur réalisation.

### Objectifs de l'entreprise Objectifs des individus

Le contrôle de gestion joue un rôle d'arbitrage débouchant sur la définition des objectifs de l'entreprise.

Arbitrage entre :

=> Mode d'organisation et Style de management

## Mode d'Organisation

### Approche Bureautique « Théorie Classique »

Principe : Incompatibilité définitive entre les objectifs des individus et ceux de l'organisation

- => Objectifs définis de manière décentralisée
- => « Gérer malgré les hommes »

## Mode d'Organisation (suite)

### Approche Participative « Théorie des relations humaines »

Principe: La satisfaction de l'individu est la condition de l'efficacité de son travail

- => Objectifs définis par négociation
- => « Gérer avec les hommes »

## Mode d'Organisation (suite)

### Approche Culturelle

Principe: Le personnel de tous les niveaux partage les buts à long terme de l'entreprise

- => « Gérer pour les hommes et avec eux »

Chaque entreprise va se doter d'un mode d'organisation en fonction de différents facteurs :

- ↓ Environnement
- ↓ Métier
- ↓ Culture d'entreprise
- ↓ Philosophie des dirigeants

Selon les styles de direction, il y a **différentes notions de responsabilités** dans l'entreprise

## Les Centres de Responsabilité

**Unité de l'entreprise** placée sous la direction d'un responsable qui a reçu de la part de la Direction Générale une **délégation d'autorité** en vue d'engager un plan d'action et de réaliser un résultat.

Deux types de Centre de Responsabilité (CR):

- ↓ **Centres de Responsabilité « Partielle »**
- ↓ **Centres de Responsabilité « Globale »**

## Centre de Responsabilité « Partielle »

La responsabilité porte soit sur **des charges**, soit sur **des produits**.

### Centre de Coûts

- ↓ Maîtrise uniquement les coûts engagés
- ↓ Aucune action sur les produits générés par l'activité
- Il s'agit de **Centre de coûts productifs** ou de **Centre de coûts discrétionnaires**

## Centre de Responsabilité « Partielle » (suite)

### Centre de revenus

La responsabilité porte essentiellement sur le chiffre d'affaires à réaliser, accessoirement sur les coûts de commercialisation.

Les objectifs portent:

- ↓ Niveau de chiffre d'affaires avec ventilation par produit, par réseau de distribution, par zone géographique.
- ↓ Un montant de charges de commercialisation.

## Centre de Responsabilité « Globale »

Cette catégorie concerne des centres dont la responsabilité porte sur une différence entre un chiffre d'affaires et des coûts

- soit Centre de Profit
- soit Centre d'investissement

## Centre de Responsabilité « Globale » (suite)

### Centre de Profit

- ↓ Il y a une **Notion de résultat**
- ↓ Les objectifs du responsable porteront sur le chiffre d'affaires et/ou les coûts engagés

## Centre de Responsabilité « Globale » (suite)

### Centre d'Investissement

- ↓ C'est un centre de profit dont la responsabilité s'étend aux moyens mis en oeuvre
- ↓ Les objectifs du responsable porteront sur le niveau de résultat souhaité et/ou sur le niveau des actifs.

## Des objectifs de l'Entreprise au Plan Domaine de la planification

**DIAGNOSTIC** : Connaissance de l'entreprise

**STRATEGIE** : Choix concernant l'avenir à long terme

**PLAN OPERATIONNEL** : Définition des moyens permettant de concrétiser ces choix

## Des objectifs de l'Entreprise au Plan Domaine de la planification (suite)

### DIAGNOSTIC

- ↓ Evaluer les contraintes de l'environnement et identifier les opportunités
- ↓ Evaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise

### PLAN STRATEGIQUE

Ensemble de la réflexion menée en vue d'envisager l'avenir de l'entreprise à moyen terme, et de préparer les choix nécessaires à l'obtention d'un avenir désiré

## Des objectifs de l'Entreprise au Plan Domaine de la planification (suite)

### PLAN OPERATIONNEL

- ↓ Vérifier la cohérence globale des choix stratégiques.
  - ↓ Définir les actions à mener année par année.
  - ↓ Mesurer la faisabilité financière des différents programmes d'action.
- Le plan opérationnel aboutit à un **Plan de Financement** (outil de validation)

## Principaux outils du Contrôle de Gestion

- ↓ La **Comptabilité de Gestion**
- ↓ Les **Budgets**
- ↓ Le **Tableau de Bord**

# LE TABLEAU DE BORD

Le contrôle budgétaire fournit des informations exhaustives **avec retard**, **et limitées** aux données comptables et financières. Il doit être complété par **des outils rapides, sélectifs, ouverts aux données physiques**

## Les tableaux de bord

La construction des tableaux de bord comprend:

- ↓ Une définition des **objectifs** de l'entreprise
- ↓ La détermination des **facteurs clés de succès** (FCS) permettant d'atteindre ces objectifs
- ↓ La sélection d'**indicateurs** représentatifs des FCS

## DEFINITION DES TABLEAUX DE BORD

Un tableau de bord est un **ensemble d'informations** présentées de **façon synthétique** et destinées au **pilotage** de l'entreprise et de ses centres de responsabilité.

## DEFINITION DES TABLEAUX DE BORD (suite)

Les tableaux de bord sont:

- ↓ Centrés sur les facteurs clés de succès de l'entreprise
- ↓ Adaptés à un responsable
- ↓ Avec un nombre restreint d'indicateurs pertinents

## NIVEAUX DES TABLEAUX DE BORD

### Tableau de bord stratégique

- ↓ Regroupe des données essentielles au contrôle de la mise en œuvre de la stratégie
- ↓ Horizon à long terme
- ↓ Utilisé par la Direction générale

## NIVEAUX DES TABLEAUX DE BORD

### Tableau de bord de Gestion

- ↓ Horizon à court terme
- ↓ Etabli dans des délais très court, et une forte périodicité
- ↓ Utilisé par chaque centre de responsabilité

## INTEGRATION DES TABLEAUX DE BORD

### ↓ Intégration verticale

- \* Principe Gigogne
- \* Elaboration selon deux processus
  - \*Top Down
  - \*Bottom up

### ↓ Intégration horizontale

- \* Nécessaires dans les cas de responsabilité commune et de vision transversale

## COMPARAISON AVEC LES AUTRES OUTILS DE GESTION

	Tableau de bord	Autres outils
<b>Nature des données</b>	Monétaires, physiques, qualitatives	Monétaires
<b>Les délais</b>	Selon fréquence choisie	Mensuel
<b>Présentation</b>	Synthétique	Détaillées et formalisées
<b>Traçabilité</b>	Directe	Compliqué

## CONSTRUCTION DES TABLEAUX DE BORD

### ↓ Objectifs des Centres de Responsabilité

Réflexion sur les missions et principaux objectifs du centre de responsabilité

### ↓ Facteurs Clés du Succès ( FCS )

Atout qu'il est essentiel de maîtriser pour réussir dans son domaine d'activité.

But : Atteindre les objectifs

Résister aux actions d'un environnement hostile.

## CONSTRUCTION DES TABLEAUX DE BORD (suite)

### ↓ Forme des FCS

Ils prennent la forme:

- ↓ Soit de compétence distinctive
- ↓ Soit de performances minimales

### ↓ Choix des FCS

Deux étapes :

- ↓ Etablissement d'une liste
- ↓ Elimination des facteurs les moins importants et regroupements des autre

## LES INDICATEURS

Un indicateur est une information, si possible chiffrée, qui exprime l'évolution d'un FCS

Facteurs Clés du Succès	Indicateurs
<b>Produire les quantités demandées dans les délais prévus</b>	$\frac{\text{Nombre de retard}}{\text{Nombre de commandes}}$ $\frac{\text{Délai de livraison moyen N} - \text{Délai de livraison moyen N-1}}{\text{Délai de livraison moyen N-1}}$
<b>Produire au moindre coût</b>	$\frac{\text{Coût réel} - \text{Coût préétabli}}{\text{Coût préétabli}}$
<b>Obtenir du personnel un certain rendement</b>	$\frac{\text{Quantités produites}}{\text{Heures de travail}}$ $\frac{\text{Heures supplémentaires de la semaine}}{\text{Effectif présent dans la semaine}}$

## LES INDICATEURS (suite)

### QUALITE D'UN INDICATEUR

- ↓ Fidélité
- ↓ Sensibilité
- ↓ Simplicité
- ↓ Mesurable ou Estimable

### On distingue :

- ↓ Des indicateurs à limite unilatérale
- ↓ Des indicateurs à limite bilatérale

**PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD**

**Dimension appropriée** à la périodicité

Sous **différentes formes** de

Valeurs brutes  
Ecartés clés  
Ratios  
Clignotants

Complétée par des **Tableaux et des Graphiques**

**PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD  
(suite)****Minimum les informations de la période**

Indicateurs	Période : Avril
Nombre de moteurs vendus	128
<i>( en Euro )</i>	
Chiffre d' Affaires	117 500 000
Marge brute	11 750 000
Coûts spécifiques du département	8 200 000

**PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD  
(suite)****La période est enrichie d'une zone « cumuls »**

Indicateurs	Période : Avril	Cumul à fin Avril
Nombre de moteurs vendus	128	474
<i>( en Euro )</i>		
Chiffre d' Affaires	117 500 000	376 000 000
Marge brute	11 750 000	39 950 000
Coûts spécifiques du département	8 200 000	30 340 000

**PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD  
(suite)****Intégration de données prévisionnelles**

Indicateurs	Période		Cumul	
	Réel	Prévisionnel	Réel	Prévisionnel
Nombre de moteurs vendus	128	130	512	518
<i>( en Euro )</i>				
Chiffre d' Affaires	117 500 000	119 000 000	458 250 000	476 000 000
Marge brute	11 750 000	14 280 000	45 825 000	57 120 000
Coûts spécifiques du département	8 200 000	8 000 000	32 800 000	32 000 000

**FINALITE DU TABLEAU DE BORD****OUTIL D'ACTION ET DE DIALOGUE**

- ↓ Les indicateurs clignotent
- ↓ Les responsables dialoguent
- ↓ Les responsables prennent des mesures correctives