

DCG 11

3^e édition

Romarc Duparc • Sabine Sépari

Fiches
calculatrices
intégrées

Contrôle de gestion

43 FICHES
de révision

pour réussir

l'épreuve

Les mots-clés

L'essentiel
du cours

Des exemples
variés



en partenariat avec

DUNOD
leader de l'expertise comptable



EDITIONS
FRANCIS LEFEBVRE

Crédits iconographiques

Les crédits sont indiqués de haut en bas et de gauche à droite : p. 16 : © Tool by Flatart from the Noun Project ; © analytics by Oleksandr Panasovskiy from the Noun Project ; © professor by Myly from the Noun Project ; © confidentiality by sachin modgekar from the Noun Project ; © Time by Adrien Coquet from the Noun Project ; © direct by Adrien Coquet from the Noun Project ; © team by Gabriel Vogel from the Noun Project ; p. 21 : © Components by hash from the Noun Project ; © 50% Filled by andriwidodo from the Noun Project ; p. 26 : © product by Denicon from the Noun Project ; p. 29 : © storage by Andrejs Kirma from the Noun Project ; © transformation by Adrien Coquet from the Noun Project ; © distribution by Alice Design from the Noun Project ; p. 31 : © Material by Adrien Coquet from the Noun Project ; p. 39 : © seasons by Marie Van den Broeck from the Noun Project ; © Duplicates by Icon Island from the Noun Project ; © invest by Arfan Khan Kamol from the Noun Project ; p. 45 : © return on investment by Sou from the Noun Project ; © Safety by Chanut is Industries from the Noun Project ; © flexible by AdbA Icons from the Noun Project ; p. 58 : © Plus by Alice Design from the Noun Project ; © Minus by AlePio from the Noun Project ; © quality by iconsphere from the Noun Project ; © Limit by By James Keuning from the Noun Project ; © Business Scheme by Vectors Market from the Noun Project ; © simulation by Eucalyp from the Noun Project ; p. 64 : © Time by Saifurrijal from the Noun Project ; © questions by Gregor Cresnar from the Noun Project ; © performance by Sophia Bai from the Noun Project ; p. 85 : © Time by Adrien Coquet from the Noun Project ; © quality by Gregor Cresnar from the Noun Project ; © Coins by Arthur Shlain from the Noun Project ; p. 89 : © capacity by Adrien Coquet from the Noun Project ; © line by Andrejs Kirma from the Noun Project ; © scorecard by P Thanga Vignesh from the Noun Project ; © solving by Arthur Shlain from the Noun Project ; p. 104 : © sales by Nithinan Tatah from the Noun Project ; © production by Wichai Wi from the Noun Project ; © Administration by Nithinan Tatah from the Noun Project ; p. 115 : © analysis by Gregor Cresnar from the Noun Project ; © Calendar by KonKapp from the Noun Project ; © global by Kokota from the Noun Project ; © link by Nathan Diesel from the Noun Project.

Maquette de couverture : Nicolas Wiel et Elizabeth Riba

Maquette intérieure : Yves Tremblay

Composition : Nord Compo

LES + EN



Pour aller plus loin et mettre toutes les chances de votre côté,
des ressources complémentaires sont disponibles sur le site
www.dunod.com.

Connectez-vous à la page de l'ouvrage (grâce aux menus déroulants, ou en saisissant le titre, l'auteur ou l'ISBN dans le champ de recherche de la page d'accueil).

Sur la page de l'ouvrage, sous la couverture, cliquez sur le lien « LES + EN LIGNE ».

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-087908-3

Sommaire

Avant-propos	5
Table des sigles et abréviations	6
FICHE ❶ Le contrôle de gestion : fonctions et positionnement	7
FICHE ❷ Le contrôleur de gestion : rôles et profil	11
FICHE ❸ Les sources d'information et les méthodes du contrôle de gestion	15
FICHE ❹ Le pilotage par les coûts	19
FICHE ❺ La mise en œuvre des coûts	23
FICHE ❻ La méthode des centres d'analyse (1) : répartition des charges indirectes	27
FICHE ❼ La méthode des centres d'analyse (2) : du coût d'achat au coût de revient	31
FICHE ❽ La méthode des coûts à base d'activités (ABC)	35
FICHE ❾ Le compte de résultat différentiel et l'analyse des marges et des résultats	39
FICHE ❿ Le seuil de rentabilité	41
FICHE ⓫ Le pilotage des risques d'exploitation	43
FICHE ⓬ L'imputation rationnelle des charges fixes (IRCF)	47
FICHE ⓭ Les méthodes de coûts partiels	49
FICHE ⓮ Le coût marginal	53
FICHE ⓯ La démarche budgétaire : prévision des activités et suivi des réalisations	55
FICHE ⓰ Les centres de responsabilités et la gestion budgétaire	59
FICHE ⓱ Les prévisions commerciales (1) : principes	63
FICHE ⓲ Les prévisions commerciales (2) : techniques applicables	67
FICHE ⓳ Ajustements affine, exponentiel et puissance : exemple d'utilisation de la calculatrice	75
FICHE ⓴ Les outils de gestion budgétaire des approvisionnements	79
FICHE ⓵ Les modèles de gestion des stocks	83
FICHE ⓶ Les outils de prévision de l'activité de production	87
FICHE ⓷ Les outils de pilotage de la production : l'ordonnancement	93
FICHE ⓸ La prévision de la masse salariale	99

FICHE 25	L'analyse de la masse salariale	101
FICHE 26	Le contrôle budgétaire des résultats	105
FICHE 27	La décomposition des écarts de la fonction commerciale	109
FICHE 28	La décomposition des écarts de la fonction de production	113
FICHE 29	Les documents de synthèse prévisionnels	117
FICHE 30	La méthode d'analyse de la valeur	121
FICHE 31	La méthode des coûts cibles	123
FICHE 32	Le pilotage de la qualité	125
FICHE 33	Le pilotage par les tableaux de bord.....	129
FICHE 34	Le devenir du contrôle de gestion	133
FICHE 35	L'avenir aléatoire en gestion	139
FICHE 36	Les variables aléatoires, l'espérance et l'écart-type	141
FICHE 37	La loi Normale	145
FICHE 38	Loi Normale : exemple d'utilisation de la calculatrice	149
FICHE 39	La loi Binomiale	153
FICHE 40	Loi Binomiale : exemple d'utilisation de la calculatrice	155
FICHE 41	La loi de Poisson	159
FICHE 42	Loi de Poisson : exemple d'utilisation de la calculatrice	163
FICHE 43	L'échantillonnage et l'estimation ponctuelle	167

Avant-propos

Bienvenue dans l'univers des fiches de révision Expert Sup !

Retrouvez l'essentiel du programme en **cinq mots-clés**.

1 Mobiles

Les fiches sont détachables ! Elles permettent donc de réviser en toutes circonstances pour des usages variés : glissées dans le manuel, en complément du cours, à emporter partout pour optimiser votre temps (dans les transports, entre deux cours...), etc.

#Détachable #Pratique #Utile #Nomade

2 Simples

La structure des fiches est basique et claire. Chaque fiche comporte des titres et rubriques aisément repérables, des mots-clés, des notions essentielles surlignées.

#Clair #Concis #Efficace #PrêtÀRéviser

3 Visuelles

Les fiches détachables Dunod reprennent l'essentiel du cours comme vous auriez pu le faire. Les informations les plus importantes ont été sélectionnées et mises en avant dans les rubriques ou surlignées dans le texte.

Des schémas, tableaux et autres synthèses facilitent la mémorisation du cours.

#Synthétique #Visuel #Structuré

4 Ergonomiques

La navigation d'une fiche à l'autre est aisée : les nombreux renvois vous guident et vous permettent de progresser à votre rythme tout en liant les notions du programme. La lecture n'est donc pas nécessairement linéaire.

#Souple #Complémentaire

5 Fidèles au programme

100 % conformes au programme, les fiches couvrent toutes les notions incontournables. À la fin de chaque fiche, la rubrique « Le + de l'expert » vous offre de précieux conseils pour faire la différence lors de l'épreuve.

#Fiable #RéussiteAssurée

Table des sigles et abréviations

ABB : <i>Activity-Based Budgeting</i>	ISO : International Organization for Standardization
ABC : <i>Activity-Based Costing</i>	LO : levier opérationnel
ABM : <i>Activity-Based Management</i>	MCV : marge sur coût variable
CA : chiffre d'affaires	MCVU : marge sur coût variable unitaire
CF : coût fixe	MOD : main-d'œuvre directe
CMA : coût marginal	MP : matière première
CRD : compte de résultat différentiel	MPM : méthode des potentiels Métra
CRM : <i>Customer Relationship Management</i> (GRC, en français)	MS : marge de sécurité
CV : coût variable	OEC : Ordre des experts-comptables
CVU : coût variable unitaire	PBB : <i>Process-Based Budgeting</i>
DAF : direction administrative et financière	QOQOC : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?
DFCG : Association des directeurs financiers et de contrôle de gestion	R : résultat
DPO : direction par objectifs	R&D : recherche et développement
ERP : <i>Enterprise Resource Planning</i>	RH : ressources humaines
GRC : gestion de la relation client (CRM, en anglais)	RSE : responsabilité sociale de l'entreprise
GVT : Glissement, Vieillesse, Technicité	SA : stock actif
HM : heures-machine	SI : système d'information
HMOD : heures de main-d'œuvre directe	SM : stock moyen
IP : indice de prélèvement	SR : seuil de rentabilité/stock de réapprovisionnement
IR : imputation rationnelle	SS : stock de sécurité
IRCF : imputation rationnelle des charges fixes	TMCV : taux de marge sur coût variable
IS : indice de sécurité	TTC : toutes charges comprises
	UO : unité d'œuvre

1

Le contrôle de gestion : fonctions et positionnement

Mots-clés

Audit interne • Contrôle de gestion opérationnel • Contrôle de gestion stratégique
• Contrôle interne • Performance globale

1 Le contexte général du contrôle de gestion

A. De la production à l'ensemble des activités d'une organisation

Le contrôle de gestion se construit au début du xx^e siècle pour déterminer les coûts de la production des entreprises (comptabilité industrielle), puis il s'étend à l'ensemble des fonctions, des activités et des niveaux organisationnels.

Le contrôle de gestion joue un rôle de « loupe » à l'égard du fonctionnement interne d'une organisation, à partir des informations de la comptabilité financière, afin de déterminer et de contrôler les coûts, puis d'autres variables de pilotage.

B. La demande actuelle au contrôle de gestion

Dans l'environnement complexe et incertain, les organisations demandent au contrôle de gestion de piloter la performance globale, c'est-à-dire des variables quantitatives et qualitatives (qualité, ressources humaines, environnement, climat social...).

C. Le contrôle de gestion et les autres contrôles

Il existe d'autres formes de contrôle dans les organisations : le contrôle interne et l'audit interne.

Définitions

- L'Ordre des experts-comptables (OEC) définit le **contrôle interne** comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »
- Selon l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes (IFACI), l'**audit interne** est une activité autonome d'expertise, au service du management, pour le contrôle de l'ensemble de ses activités. L'audit fournit un avis sur l'efficacité des moyens de contrôle à la disposition des dirigeants.

2 Les fonctions du contrôle de gestion

Le périmètre du contrôle de gestion s'est progressivement étendu depuis l'apparition de cette fonction.

Définitions

- Selon Robert Anthony (1965), le **contrôle de gestion** est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et efficience (par rapport aux moyens employés) pour réaliser les objectifs de l'organisation.
- Actuellement, le **contrôle de gestion** est un processus comprenant des outils de calcul, d'analyse, des méthodes quantitatives et qualitatives, pour piloter des produits, des activités, des entités, pour améliorer le fonctionnement global d'une organisation.

Le contrôle de gestion aide :

- aux décisions tant stratégiques que tactiques ;
- à piloter l'ensemble des variables managériales ;
- à organiser et à améliorer le fonctionnement des activités ;
- à accompagner le changement ;
- à orienter les acteurs ;
- à maîtriser les risques.

On distingue le **contrôle de gestion stratégique** et le **contrôle de gestion opérationnel**.

Champ du contrôle de gestion stratégique et du contrôle de gestion opérationnel

Contrôle de gestion stratégique	Calculer, évaluer et suivre les variables au service de la prise de décision et du pilotage stratégique, avec des outils et des méthodes.
Contrôle de gestion opérationnel	Calculer, évaluer et suivre les variables au service du pilotage, du contrôle des opérations et de l'amélioration du fonctionnement des activités, avec des outils et des méthodes.

En quelques décennies, le contrôle de gestion est passé d'une vision restrictive cantonnée à la production (prévoir, calculer des coûts et contrôler ex post) à une vision globale multidimensionnelle, en temps réel consistant à :

- **prévoir**, mesurer et piloter des variables quantitatives et qualitatives avec des indicateurs financiers et non financiers ;
- **améliorer** les procédures et accompagner les changements ;
- **animer** et former les acteurs.

Aujourd'hui, le contrôle de gestion englobe trois domaines de méthodes :

- le calcul et l'analyse des coûts (↪ **fiches 4 à 8 et 10, 12 à 14**) ;
- les prévisions et le suivi des réalisations avec la gestion budgétaire (↪ **fiches 15 à 29**) ;
- le pilotage des variables de la performance avec divers indicateurs (↪ **fiches 11 et 30 à 34**).

Le contexte aléatoire des décisions est intégré dans les outils avec des probabilités et des lois qui sont présentées théoriquement, puis avec les calculatrices autorisées TI 82 TI 83, CASIO GRAPH 35 et NUMWORKS (↪ [fiches 8 et 20, 39 à 44](#)).

3 Les apports et les limites du contrôle de gestion

A. Les apports

L'approche par le calcul et l'analyse proposée par le contrôle de gestion offre :

- une vision chiffrée globale et segmentée des recettes, des coûts, des marges, des résultats des produits d'une organisation ;
- un suivi historique des coûts des produits et des activités ;
- une aide aux décisions stratégiques comme opérationnelles ;
- un suivi et un contrôle des résultats des activités ;
- un système de gestion de l'information pour toute l'entreprise, en traitant des données financières mais aussi commerciales, productives, sociales, pour piloter valeur(s) et performance(s) ;
- un pilotage tenant compte des spécificités et des contingences de l'organisation, de son contexte et de son évolution.

B. Les limites

Les pratiques montrent à la fois des dérives et des limites :

- Trois limites de construction peuvent entraver la précision et l'efficacité du contrôle :
 - il n'est pas possible de tout mesurer à un coût raisonnable ;
 - les indicateurs sont susceptibles d'être manipulés, compromettant ainsi la confiance accordée au système de contrôle de gestion ;
 - les indicateurs ne sont pas suffisants pour établir un suivi précis. Les managers doivent se rendre sur place pour constater ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients.
- Les évolutions de l'environnement et du fonctionnement actuel des organisations ne sont pas correctement prises en compte. Elles sont marquées par une tendance à :
 - plus de flux que de stock ;
 - plus de qualitatif que de quantitatif ;
 - plus d'humain que de technique ;
 - plus d'incertitude et de complexité que de stabilité.

4 L'avenir du contrôle de gestion

A. Un environnement économique et social différent

On passe d'un contrôle de gestion élaboré pour l'industrie à un pilotage pour une industrie de service dans une économie numérique fondée sur :

- des réseaux plus ou moins imbriqués ;
- des technologies évoluant rapidement ;
- des informations en masse en temps réel ;
- des communications multispaciales ;
- des chaînes de valeur évoluant avec des migrations d'activités ;
- un mix de monétisation (prix, abonnement, gratuit) ;
- une évolution du rapport capital investi/travail.

B. Une instabilité du modèle d'affaires

Ce nouvel environnement induit de nouveaux positionnements stratégiques et le pilotage de variables différentes :

- une offre de services différenciés et personnalisés ;
- plusieurs sites physiques et virtuels (plateformes) ;
- des prix différenciés, des abonnements, du luxe et du low-cost, du gratuit et du premium ;
- un coût marginal nul ;
- des clients directs mais aussi B to B, B to C, C to C ;
- des données personnelles pour chaque client.

C. Le besoin de nouveaux outils

Ces évolutions affectant les objectifs, les variables et les contraintes impliquent la construction de démarches nouvelles.

La nécessité de nouveaux indicateurs se fait sentir pour piloter :

- la croissance et non la rentabilité ;
- en continu et en temps réel ;
- les prix, en fonction des clients, des sites, des services.

LE + DE L'EXPERT

Il est nécessaire de passer d'un contrôle quantitatif, fondé sur des coûts et des budgets, à un pilotage en continu qui implique des indicateurs variés répondant à des objectifs aussi bien quantitatifs que qualitatifs.