

Christophe Chauvet

LE CONTRÔLE

DE GESTION

... mais c'est très simple !

- Principes et mécanismes de base
- Mises en situation et exercices
- Conseils pratiques

DUNOD

Couverture : Hunh Ho Thanh
Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Églantine Assez
Fabrication : Maud Gilles
Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084496-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	5
Le fil rouge	9
Chapitre 1 Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?.....	11
Chapitre 2 Les coûts complets	25
Chapitre 3 Les coûts partiels.....	61
Chapitre 4 La démarche budgétaire	91
Chapitre 5 Le contrôle.....	135
Chapitre 6 Le pilotage de la performance.....	167
Lexique.....	195

Introduction

Le grand public associe très facilement les enregistrements d'opérations d'achat et de vente à la comptabilité, les notions de publicité et de prospection commerciale au marketing, celles de recrutement et gestion de la paie aux ressources humaines ou encore la définition du meilleur couple produit-marché à la stratégie. En revanche, quand on évoque le contrôle de gestion, les réponses sont beaucoup moins spontanées. Cela tient sans doute à la spécificité de cette branche de la gestion qui est au confluent de différentes disciplines.

Alors que la comptabilité permet de connaître le résultat global de l'entreprise, et *in fine* de savoir si elle est ou non rentable, le contrôle de gestion va beaucoup plus loin. Il permet d'identifier l'origine de ce résultat et de connaître quels produits ou services sont bénéficiaires ou déficitaires, de connaître leur rentabilité, de savoir quels sont ceux qui méritent d'être abandonnés ou reconfigurés car ils sont trop coûteux ou ceux qui doivent être développés. Le contrôle de gestion permet donc de calculer très précisément le coût des produits et ainsi de déterminer leur prix de vente idéal. En outre, il permet de savoir à partir de quelle date ou de quelle quantité vendue l'entreprise est profitable. C'est aussi un outil pour prévoir ce que seront les ventes de l'entreprise, la production, les achats et ainsi repérer si des besoins d'investissements en matériels ou en ressources humaines sont nécessaires pour répondre à la demande telle qu'elle s'exprimera sur le marché. Au-delà de cette dimension prévisionnelle, le contrôle de gestion s'intéresse au calcul et à l'analyse des écarts entre ce qui était prévu et ce qui s'est effectivement réalisé afin de valider la stratégie et les choix opérationnels des dirigeants. De cette façon, il est possible d'être plus efficace dans l'utilisation de ses ressources afin d'améliorer ses performances et maximiser ainsi ses profits.

On le voit, le contrôle de gestion est au cœur de la gestion des organisations. Ce livre permet de revenir sur l'ensemble des éléments nécessaires pour comprendre cette discipline. À l'aide d'exemples simples il est très aisé de saisir l'ensemble des concepts abordés qui, au premier abord, pourrait apparaître comme techniques. Les applications corrigées permettent d'appréhender toutes les dimensions et implications concrètes de celles-ci dans la gestion quotidienne des organisations et notamment celle des entreprises. Les exercices proposés, de difficultés variables, permettent quant à eux un approfondissement de la discipline et une maîtrise de celle-ci dans toutes ses dimensions.

L'ouvrage est structuré de manière que chaque chapitre traite d'une thématique particulière.

- Le premier chapitre est l'occasion de définir le contrôle de gestion, de présenter ses principaux objectifs, de s'intéresser au rôle du contrôleur de gestion et de préciser quelques éléments de vocabulaire ;
- Le second chapitre étudie les différentes méthodes des coûts complets ; le troisième aborde celles des coûts partiels. Ces deux chapitres sont complémentaires en ce qu'ils présentent les différentes techniques de calcul et d'analyse des coûts ainsi que leurs implications ;
- Le quatrième chapitre traite de la démarche budgétaire qui consiste pour le contrôleur de gestion à formuler des prévisions sur ce que sera l'activité de l'entreprise à l'avenir afin d'identifier et anticiper au mieux les ressources qui seront nécessaires à son activité ;
- Le cinquième chapitre est centré sur la notion de contrôle et plus précisément sur le calcul et l'analyse des écarts entre ce que l'entreprise avait prévu et ce qui s'est effectivement réalisé. Le contrôle porte aussi sur la qualité des produits et services fabriqués et vendus car ils peuvent avoir non seulement un impact direct sur le coût de production, mais également sur l'image ou la réputation de l'entreprise ;
- Le sixième et dernier chapitre présente et analyse la notion de performance, les moyens de l'optimiser et ainsi de répondre à la question suivante : Comment l'entreprise peut-elle améliorer ses résultats financiers ? Cela peut passer par la recherche du prix de vente idéal par exemple, ou encore par une modification de l'organisation interne en découplant l'entreprise en centre de responsabilités.

COMMENT LIRE CE LIVRE ?

Avec un tel plan, l'ouvrage peut être abordé de deux façons. Pour les débutants en contrôle de gestion, il est recommandé de le lire dans l'ordre car les notions et éléments théoriques sont définis et abordés de manière progressive avec une difficulté croissante. Pour ceux qui ont déjà des notions en contrôle de gestion, il est possible de lire l'ouvrage dans n'importe quel ordre puisque chaque chapitre étudie de manière indépendante une branche de la discipline.

Pour aider à la lecture, chaque chapitre est rédigé selon une même architecture avec des repères visuels qui facilitent les apprentissages.

Chaque **paragraphe** permet d'aborder les définitions des concepts et de présenter les éléments clefs de chaque notion. De nombreux **exemples** illustrent chaque concept venant d'être abordé afin d'en faciliter la compréhension.

Les **applications** constituent un fil rouge tout au long des chapitres. À travers plusieurs entreprises très différentes, le lecteur est invité à traiter de problèmes concrets rencontrés par chacune d'entre elles.

À la fin de chaque chapitre, un ou des **exercices de synthèse** sont proposés pour appliquer et approfondir ses connaissances. Leurs corrigés, comme un chapitre complémentaire sur des rappels mathématiques, sont disponibles sur le site de l'éditeur, ou en scannant les Qr-codes suivants.



Rappels mathématiques

<http://dunod.link/coges01>



Corrigés des exercices

<http://dunod.link/coges02>

Le fil rouge

Ce livre aborde tous les éléments du contrôle de gestion à travers l'histoire de trois entreprises présentées *via* le récit de M. Martin, responsable d'un cabinet d'audit spécialisé dans le conseil aux organisations privées. Ces trois exemples illustrent tout au long des six chapitres les différentes applications proposées. Ils constituent le fil rouge de l'ouvrage.

La boutique des tendances

Mme Leroy, jeune trentenaire, est en reconversion professionnelle. Après avoir travaillé comme salariée pour une grande chaîne de distribution, elle a décidé de reprendre un magasin en plein centre-ville d'Amiens. C'est un commerce qui vivotait et elle a choisi de proposer à la vente des objets de décoration, de design ainsi que des produits tendances en mêlant collections éphémères et objets intemporels. Elle a sollicité le cabinet d'audit de M. Martin afin de l'accompagner dans sa gestion quotidienne.

Ô Plaisir gourmand

M. Roux est un quinquagénaire extrêmement dynamique. Il habite Senlis. Il y a de cela dix ans, il a repris l'entreprise fondée par son grand-père et développée par son père. Installée depuis l'origine dans les Hauts-de-France, celle-ci fabrique des gâteaux, gaufres et bonbons traditionnels. Cela fait déjà dix ans que le cabinet d'audit de M. Martin travaille avec ce client qui possède de multiples structures indépendantes établies dans plusieurs villes de la région. M. Roux fourmille de projets et le cabinet est là pour le conseiller dans son développement.

Optimiz Compagnie

M. Richard est un homme d'affaires d'une soixantaine d'années. Investisseur installé à Lille depuis près de vingt ans, son travail consiste à acheter des entreprises en difficultés et les restructurer, soit pour les revendre une fois qu'elles sont devenues rentables, soit pour les garder au sein de sa holding. Très attaché au patrimoine industriel et aux savoir-faire locaux, les entreprises qu'il conserve sont souvent des « coups de cœur » pour une marque ou un produit. Depuis son installation dans le nord de la France, il a recours aux conseils du cabinet de M. Martin, tant pour l'aider à effectuer un diagnostic des affaires qu'il convoite que pour l'aider à les restructurer de façon à optimiser ses investissements.

En plus de ces trois entreprises types, M. Martin présentera quelques-uns de ses autres clients auprès desquels il est intervenu de manière très spécifique.