



# Table des matières

Les auteurs .....	VII	2. Des charges comptables aux éléments de coûts .....	27
<b>Préface</b> .....	VIII	2.1. Élimination des charges non incorporables .....	27
<b>Introduction – Remerciements</b> ...	1	2.2. Substitution des coûts de remplacement aux coûts historiques .....	27
<b>Chapitre 1</b>		2.3. Réintégration de charges supplétives ou calcul de coûts en dehors des systèmes comptables.....	28
<b>Le cas introductif : Louise Saint-Lacroix</b> .....	7	3. Les objets de coûts .....	31
Introduction .....	7	4. Le contenu des coûts .....	32
1. Le cas Louise Saint-Lacroix.....	7	4.1. Définitions préalables .....	32
1.1. Contexte général.....	7	4.2. Rattachement des charges aux objets de coûts.....	35
1.2. Résultats financiers et questions sans réponses .....	9	4.3. Comportement des coûts .....	40
1.3. Stratégie et organisation générale ..	10	5. Le moment du calcul .....	47
2. Les enseignements que l'on peut tirer de ce cas .....	12	5.1. Coût réel ou constaté.....	47
2.1. Limites de la comptabilité financière..	12	5.2. Coût prévisionnel ou standard .....	47
2.2. Axes d'analyse pour comprendre le résultat et prévoir l'avenir.....	13	5.3. Coût semi-standard .....	47
2.3. Informations plus détaillées et non financières .....	14	Conclusion .....	49
2.4. Questions auxquelles il est désormais possible de répondre.....	17	Ce qu'il faut retenir.....	49
Conclusion .....	20	Définitions et concepts clés.....	49
Ce qu'il faut retenir.....	21	Résumé et points clés .....	50
Définitions et concepts clés .....	21	<b>Activités</b> .....	51
Résumé et points clés .....	21	Exercices .....	51
<b>Activités</b> .....	22	Niveau 1 – Facile .....	51
Quiz.....	22	Niveau 2 – Intermédiaire .....	52
<b>Chapitre 2</b>		<b>Chapitre 3</b>	
<b>L'analyse des coûts :</b>		<b>Le calcul d'un coût complet :</b>	
<b>les concepts clés</b> .....	23	<b>fabrication en série</b> .....	57
Introduction .....	23	Introduction .....	57
1. De la comptabilité financière à la comptabilité de gestion .....	23	1. La problématique de la répartition des charges indirectes .....	58
1.1. Comptabilité financière .....	23	1.1. Rappels : coût complet, coûts directs et indirects .....	58
1.2. Comptabilité de gestion.....	25		

1.2. Centres d'analyse, unité d'œuvre et inducteur de coûts .....	59	2.2. Différents coûts d'une commande ..	96
1.3. Coût complet, coût de revient et coût de production .....	61	2.3. Spécificités des calculs de coûts à la commande selon le secteur d'activité.....	98
2. La méthode des coefficients .....	61	3. Le calcul du coût à la commande : le cas de Batintel .....	99
2.1. Principe.....	61	3.1. Présentation du contexte et organisation analytique de Batintel .....	99
2.2. Exemple .....	62	3.2. Calcul du coût et du résultat de la commande ECOPRIM. ....	101
2.3. Avantages et inconvénients de la méthode des coefficients .....	63	3.3. Utilisation de taux standard lors du chiffrage de la demande du client et pour valoriser les coûts et résultats en cours de travail .....	103
3. La méthode des centres d'analyse.....	64	4. Le pilotage du coût à la commande en cours de vie de la commande : le cas de Batintel (suite).....	105
3.1. Principe.....	64	4.1. Évaluation du coût et du résultat réalisée à date.....	106
3.2. Exemple .....	65	4.2. Évaluation du travail à réaliser pour finir la commande, et du coût correspondant .....	108
3.3. Cas des prestations croisées .....	68	4.3. Problème de la césure annuelle ou « cut-off » .....	109
3.4. Conséquences de la méthode .....	69	Conclusion .....	109
4. Les coûts par activité (ABC) .....	70	Ce qu'il faut retenir.....	109
4.1. Principe.....	70	Définitions et concepts.....	109
4.2. Exemple .....	71	Résumé et points clés .....	110
4.3. Conséquences .....	76	<b>Activités</b> .....	111
5. Intérêts et limites des différentes méthodes de calcul des coûts complets	76	Exercices.....	111
Bibliographie .....	78	Niveau 1 – Facile .....	111
Ce qu'il faut retenir.....	78	Niveau 2 – Intermédiaire .....	113
Définitions et concepts.....	78	Niveau 3 – Avancé.....	114
Résumé et points clés .....	79	<b>Chapitre 5</b>	
<b>Activités</b> .....	80	<b>Les usages du coût complet dans les décisions.</b> .....	123
Exercices .....	80	Introduction .....	123
Niveau 1 – Facile .....	80	1. La valorisation des stocks.....	124
Niveau 2 – Intermédiaire .....	81	1.1. Que valent les stocks ? .....	126
Niveau 3 – Avancé .....	83	1.2. Quel est l'impact des méthodes de valorisation des stocks sur le résultat de l'entreprise ? .....	129
<b>Chapitre 4</b>		2. Coûts complets et impact de l'activité : coûts ajustés et coûts standard .....	131
<b>Le calcul du coût à la commande.</b> ....	89	2.1. Les coûts ajustés ou imputation rationnelle des charges fixes.....	131
Introduction .....	89		
1. La distinction fabrication standard/ fabrication à la commande.....	89		
1.1. Fabrication d'un produit ou d'un service standard.....	89		
1.2. Fabrication d'un produit ou d'un service à la commande .....	93		
1.3. Commande ou série dans la pratique .....	94		
2. Procédure générale de calcul d'un coût à la commande.....	95		
2.1. Rappels des fondements des calculs de coûts et application aux calculs des coûts à la commande.....	95		

2.2. Coûts complets et coûts standard... 133	3.1. Définition..... 177
3. Le pilotage des portefeuilles	3.2. Mode de calcul..... 177
d'activités..... 136	3.3. Représentation graphique..... 178
3.1. Intérêts des analyses de rentabilité.. 137	3.4. Précautions à prendre dans le calcul
3.2. Exemple..... 137	du point mort..... 178
3.3. Faut-il éliminer un produit	Conclusion..... 179
ou un client non rentable ?..... 138	Ce qu'il faut retenir..... 179
4. Coûts complets, stratégie concurrentielle	Définitions et concepts..... 179
et valeur de l'offre..... 139	Résumé et points clés..... 180
4.1. Coûts, stratégie concurrentielle et	<b>Activités</b> ..... 181
<i>business model</i> ..... 140	Exercices..... 181
4.2. La relation coût-valeur	Niveau 1 – Facile..... 181
pour les produits à la commande... 141	Niveau 2 – Intermédiaire..... 182
4.3. Production en série : l'enjeu de	Niveau 3 – Avancé..... 183
l'évolution de la relation coût-valeur.. 142	
4.4. La mobilisation des acteurs	<b>Chapitre 7</b>
sur la maîtrise des coûts..... 146	<b>Les applications managériales</b>
Conclusion..... 151	<b>des systèmes de gestion en coûts</b>
Bibliographie..... 151	<b>partiels</b> ..... 189
Ce qu'il faut retenir..... 152	Introduction..... 189
Définitions et concepts..... 152	1. Simulations et scénarios : application du
Résumé et points clés..... 152	modèle coût-volume-profit..... 189
<b>Activités</b> ..... 154	1.1. Banque T : présentation du cas..... 189
Niveau 2 – Intermédiaire..... 154	1.2. Questions posées par le cas..... 191
Niveau 3 – Avancé..... 156	1.3. Réponses apportées grâce
	à l'utilisation du modèle
	coût-volume-profit..... 192
	2. Notion de coût marginal
	et raisonnement différentiel..... 194
	2.1. Principes généraux..... 194
	2.2. Application managériale 1 : accepter
	une commande marginale..... 196
	2.3. Application managériale 2 :
	faire ou faire faire (sous-traiter ou
	externaliser)..... 198
	3. Utilisation des contributions :
	la décision d'abandonner une ligne
	de produits ou une activité..... 201
	4. Production et commercialisation
	sous contrainte de capacité..... 203
	5. Synthèse : optimiser les performances
	de l'entreprise..... 204
	5.1. Principes généraux..... 204
	5.2. Illustration au travers d'un cas
	de synthèse..... 205
<b>Chapitre 6</b>	
<b>Les systèmes de gestion</b>	
<b>en coûts partiels</b> ..... 163	
Introduction..... 163	
1. Typologies des coûts et présentation	
du modèle coût-volume-profit..... 164	
1.1. Rappel de la distinction coût	
fixe/coût variable..... 164	
1.2. Revenus fixes et variables..... 166	
1.3. Combinaison des typologies	
fixe/variable et direct/indirect..... 167	
1.4. Le modèle coût-volume-profit	
(ou modèle CVP)..... 168	
2. Les systèmes de gestion	
en coûts partiels..... 169	
2.1. Notion de marge sur coût variable	
ou contribution brute..... 170	
2.2. Notion de marge sur coût direct.... 173	
2.3. Notion de marge sur coût spécifique 175	
3. La notion de point mort..... 177	

Conclusion ..... 213

Ce qu'il faut retenir..... 213

    Définitions et concepts..... 213

    Résumé et points clés ..... 213

**Activités** ..... 214

Exercices ..... 214

    Niveau 1 – Facile ..... 214

    Niveau 2 – Intermédiaire ..... 215

    Niveau 3 – Avancé..... 217

**Chapitre 8**  
**Les usages de la comptabilité par activités : des espoirs déçus ?..... 227**

1. *Activity-based costing* (ABC), *activity-based management* (ABM) : un retour historique de la comptabilité de gestion vers la réalité des opérations..... 227

2. Principes de la gestion par les activités : les approches managériales ABM ..... 229

    2.1. Quels sont les objectifs ?..... 229

    2.2. Outil clé de l'ABM : le modèle de pilotage de l'activité..... 230

    2.3. Processus de modélisation ABM des activités : une dynamique d'analyse de la valeur..... 231

    2.4. Rôle clé de la dimension processus . 232

    2.5. Inducteurs de coûts (cost drivers) ... 234

    2.6. Démarche ABM et structure organisationnelle..... 234

    2.7. Le rôle des acteurs dans une démarche ABM ..... 234

3. Principes de la gestion par les activités : les approches comptables ABC ..... 235

    3.1. Quels sont les objectifs ?..... 235

    3.2. Outil clé de l'ABC : le modèle d'imputation ressource-activités-produits..... 235

    3.3. Modèle ABC : une structure d'imputation et d'analyse stratégique..... 236

4. ABC/ABM : deux visions, des méthodologies distinctes..... 237

Conclusion et discussion ..... 238

Bibliographie ..... 239

**Analyse de cas** ..... 240

Cas n° 1 : la fusion Carrefour-Promodès .... 240

Cas n° 2 : SAMA ..... 245

**Chapitre 9**  
**La prévision et le contrôle des coûts : budget et contrôle budgétaire..... 251**

Introduction ..... 251

1. Les finalités de la gestion budgétaire.. 251

    1.1. Cycle de gestion d'une entreprise... 251

    1.2. Budget : d'une prévision financière à un outil de management ..... 253

    1.3. Critiques à l'encontre du budget... 256

2. La construction budgétaire ..... 257

    2.1. Démarche budgétaire ..... 257

    2.2. Budget des entreprises produisant en grande série ..... 259

    2.3. Budget des entreprises organisées par projet ou par commande ..... 268

    2.4. Budget des frais de personnel (industries de main-d'œuvre) ..... 274

3. Le contrôle budgétaire et le calcul des écarts ..... 275

    3.1. Budget référence pour la mesure de la performance de l'année N + 1 .... 275

    3.2. Principes du contrôle budgétaire ... 275

    3.3. Calcul des écarts ..... 276

    3.4. Analyses d'écart sur mesure selon les spécificités de l'industrie ..... 281

    3.5. Démarche managériale de gestion avec les calculs d'écart..... 282

    3.6. Reprévision ou le réajustement de fin de période..... 282

Conclusion ..... 283

Ce qu'il faut retenir..... 283

    Définitions et concepts..... 283

    Résumé et points clés ..... 284

**Activités** ..... 285

Exercices ..... 285

    Niveau 1 – Facile ..... 285

    Niveau 3 – Avancé..... 287

**Index**..... 295