

# INITIATION AU CONTRÔLE DE GESTION

# introduction

- **Si la comptabilité générale...**
- **La comptabilité de gestion** doit fournir, d'une manière générale, tous les éléments de nature à éclairer les prises de décision (*abandon d'un produit, embauche ou licenciement, investissement, élargissement de la gamme de produits...*)

# introduction

<b>Critères de comparaison</b>	<b>Comptabilité Générale</b>	<b>Comptabilité Analytique</b>
<b>Au regard de le loi</b>	Obligatoire	Facultative
<b>Vision de l'entreprise</b>	Globale	Détaillée
<b>Horizons</b>	Passé	Présent - Futur
<b>Nature des flux observés</b>	Externes	Internes
<b>Documents de base</b>	Externes	Externes - Internes
<b>Classement des charges</b>	Par nature	Par destination
<b>Objectifs</b>	Financiers	Économiques
<b>Règles</b>	Rigides - Normatives	Souples - Évolutives
<b>Utilisateurs</b>	Tiers - Direction	Tous les responsables
<b>Nature de l'information</b>	Précise - Certifiée - Formelle	Rapide - Pertinente - Approchée

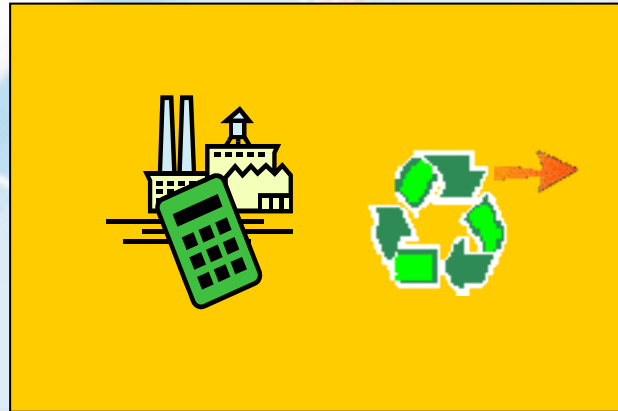
# introduction

- **Objectifs**
- **D'ou l'intérêt d'une comptabilité de gestion**
- **Et la mise en place d'une comptabilité de gestion...**

# Introduction

A quoi sert le contrôle de gestion ?

- Le contexte
  - La nature du contrôle étudié







# Introduction

A quoi sert le contrôle de gestion ?

- Le contrôle de gestion et ses relations avec la stratégie
  - La stratégie : un préalable indispensable à l'activité de CG



# Introduction

A quoi sert le contrôle de gestion ?

- Les principaux outils





# Introduction

A quoi sert le contrôle de gestion ?

- Les personnes concernées



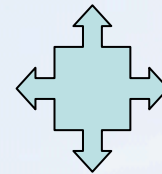
A close-up, artistic photograph of a watch face. The watch has a vibrant blue dial with gold-toned hour markers and hands. A prominent red second hand is visible, sweeping across the dial. The watch is set against a white background, and the overall image has a soft, slightly blurred quality.

# **PARTIE 1 : LA MAÎTRISE DES COÛTS**

# 1. LA DIVERSITE DES COÛTS

a. Identifier la nature des coûts

LE COÛT  $\longrightarrow$   $\Sigma$  DES CHARGES





# 1. LA DIVERSITE DES COÛTS

## b. Période de calcul des coûts

COÛT REEL



ANALYSE DES PERFORMANCES

COÛT PREVISIONNEL



GESTION BUDGETAIRE

ECARTS

# 1. LA DIVERSITE DES COÛTS

## c. Coûts complets ou coûts partiels

Coûts complets



Arianespace

Coûts partiels



## **2. LES COÛTS COMPLETS**

### **A. Méthode des centres d'analyse**

**Qu'est-ce qu'un centre d'analyse ?**

**a. Le traitement des charges**

Charges  
de la comptabilité  
générale

CHARGES D'EXPLOITATION	PRODUITS D'EXPLOITATION
CHARGES FINANCIERES	PRODUITS FINANCIERS
CHARGES EXCEPTIONNELLES	PRODUITS EXCEPTIONNELS

Charges  
de la  
comptabilité  
générale



Charges  
Incorporées  
en  
Analyse  
des  
coûts

Charges  
Incorporées  
en  
Analyse  
des  
coûts

Charges  
directes

Charges  
indirectes



Centres d'analyse			
Charges par nature	Achats	Production	Distribution



- Coût  
Recherché
- Achat
  - Production
  - Distribution
  - Revient...
  - Activité
  - Personne...

Répartition avant imputation

Centres d'analyse				Achat	Production	Distribution	
Mati	Charges par nature	Achats	Production	Distribution	100	1200	
Serv					34	789	200
Dotat					345	765	222
...							
Coût					<b>479</b>	<b>2754</b>	<b>422</b>
Unit					<b>Kg matières achetées</b>	<b>H/MOD</b>	<b>CA</b>
Non					<b>500 kg</b>	<b>125 h</b>	<b>20 000</b>
Coût unitaire		0,958	22,032	0,0211			

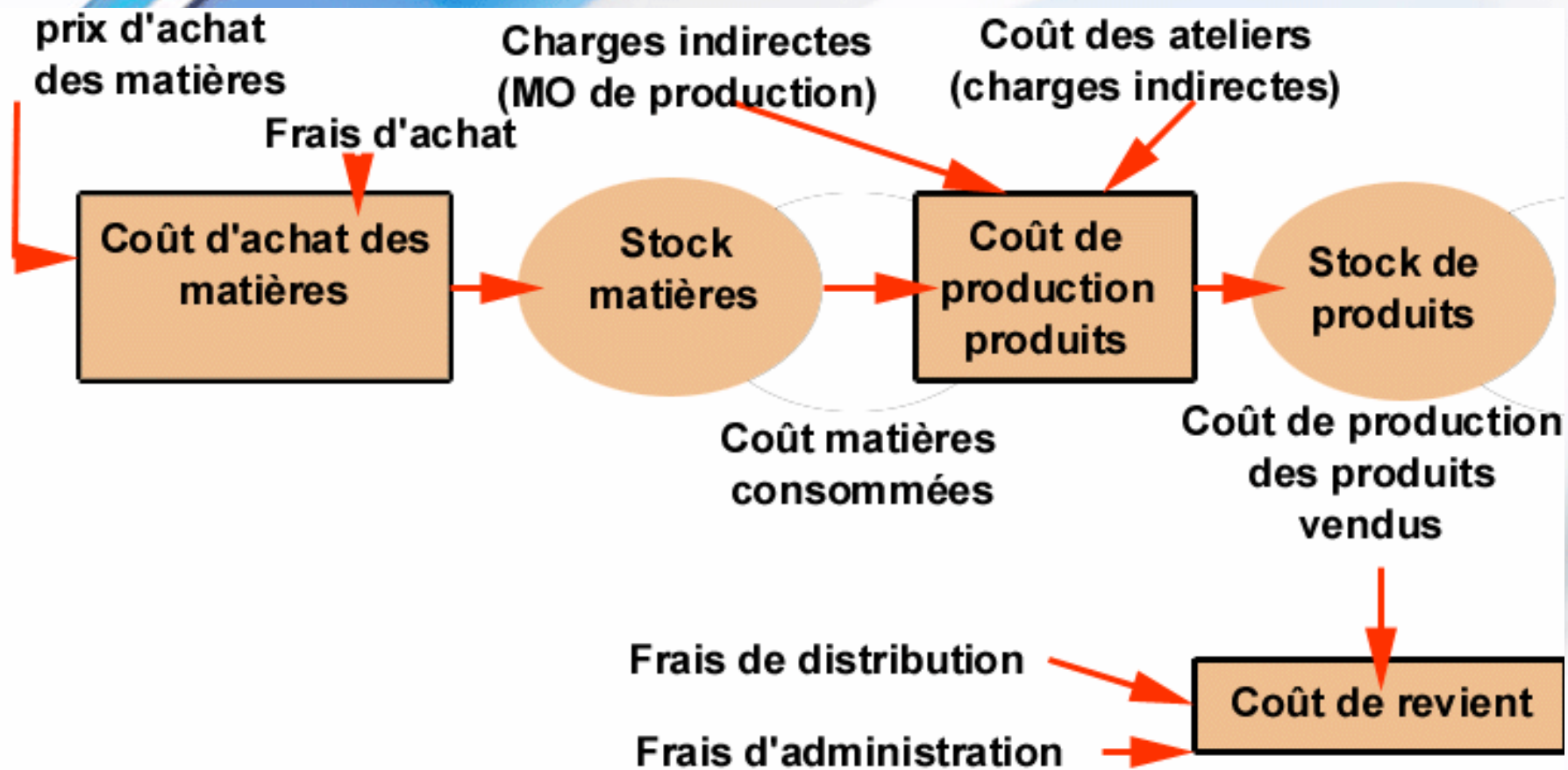
Coût total du centre  
Nombre d'unités d'œuvre



## **2. LES COÛTS COMPLETS**

### **A. Méthode des centres d'analyse**

#### **b. Les étapes du calcul des coûts**



## Valorisation des sorties du stock.

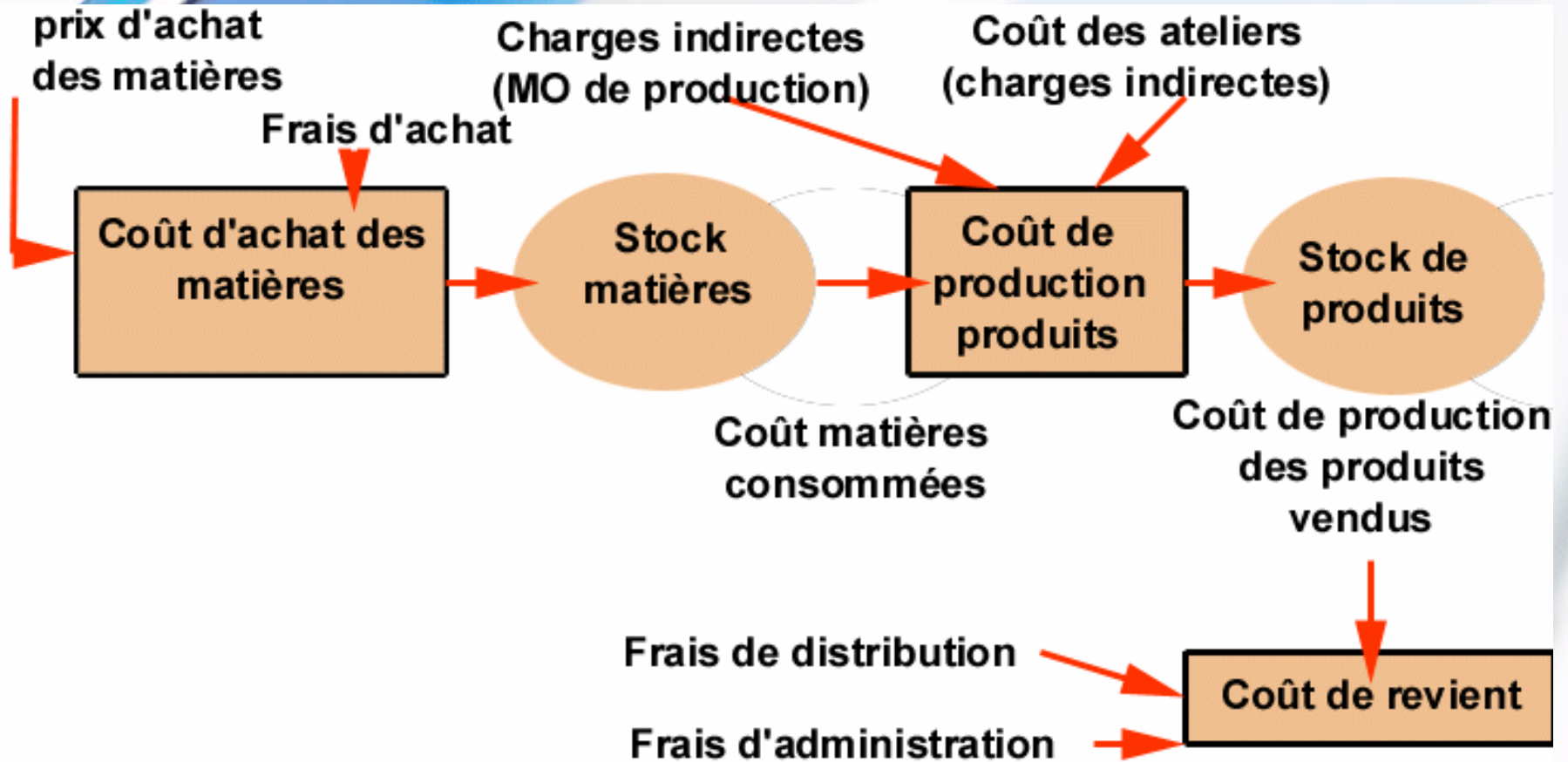
Stock de début de période 85 sacs à 18 euros le sac



Achats de la période  
312 sacs à 17,50 €  
Frais indirects sur achats 2 € par sac



Consommation pour la fabrication des crêpes  
250 sacs



Cas Walker





## **2. LES COÛTS COMPLETS**

### **A. Méthode des centres d'analyse**

#### **c. Avantages et inconvénients de la méthode**



## 2. Les coûts complets

### B. LA METHODE ABC (activity based costing)

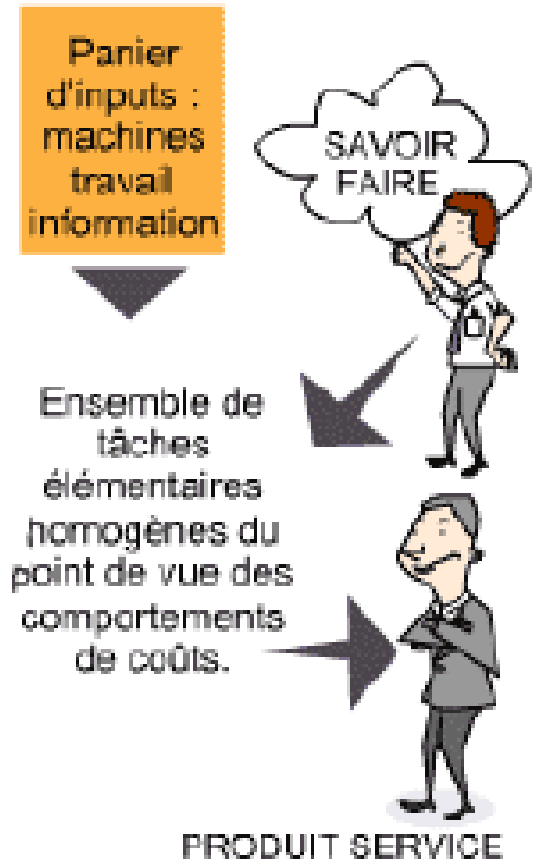
#### Idées de base

- Une ventilation plus fine des frais indirects
- Une vision transversale de l'entreprise
- Les activités consomment des ressources, les produits consomment des activités
- Une unité de mesure appelée « **inducteur** » comme étant le facteur explicatif du coût de l'activité

## 2. Les coûts complets

### B. la méthode ABC

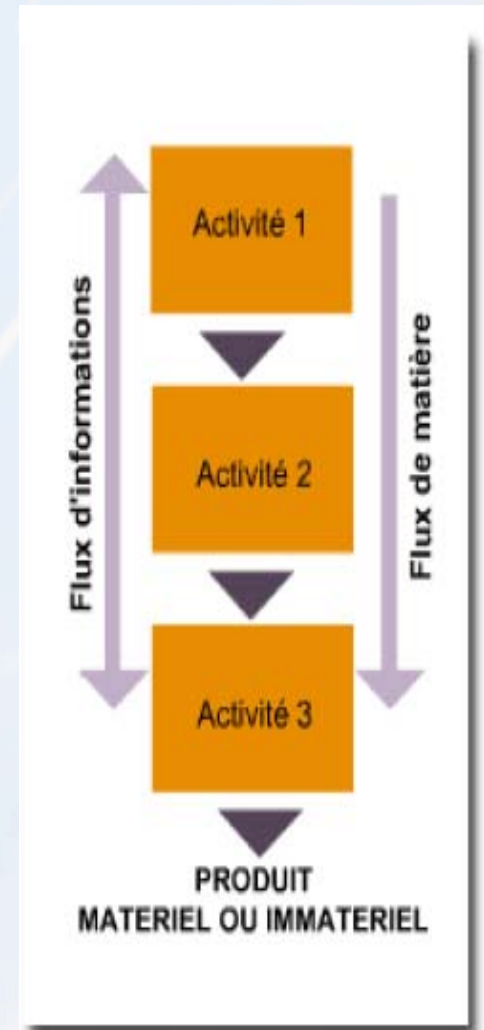
Notion d'activité



## 2. Les coûts complets

### B. la méthode ABC

Notion de processus



## 2. Les coûts complets

### B. la méthode ABC (la démarche)

- **LES CLIENTS** induisent **LES PRESTATIONS**
- **LES PRESTATIONS** induisent **LES ACTIVITES**
- **LES ACTIVITES** induisent **LA CONSOMMATION DE RESSOURCES**
- **LA CONSOMMATION DE RESSOURCES** constitue **LE COUT**



## 2. Les coûts complets

### B. la méthode ABC (la démarche)

#### **ACTIVITE**

Ensemble de tâches ou d'actes imputables à une personne ou à une machine; c'est ce que fait l'entreprise et c'est ce que font les employés et les gestionnaires (défini par un verbe)

#### **COST DRIVER (inducteur de coût)**

Tout ce qui peut expliquer les consommations de charge par les activités et la consommation d'activités par les produits

#### **PROCESSUS**

Suite logique d'activités représentant le cycle de fabrication du produit

Charges  
Incorporées  
en  
Analyse  
des  
coûts

Charges  
directe

Charges  
indirectes



Affectation directe

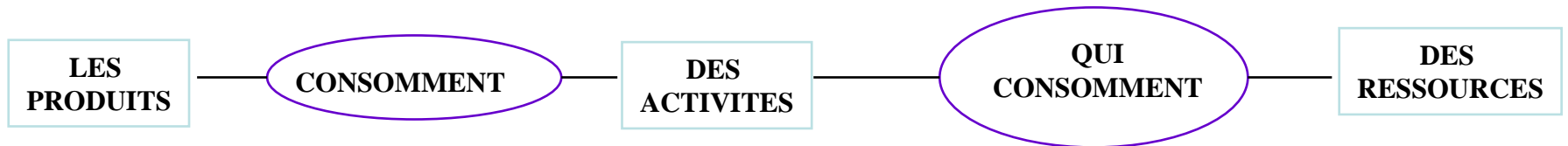
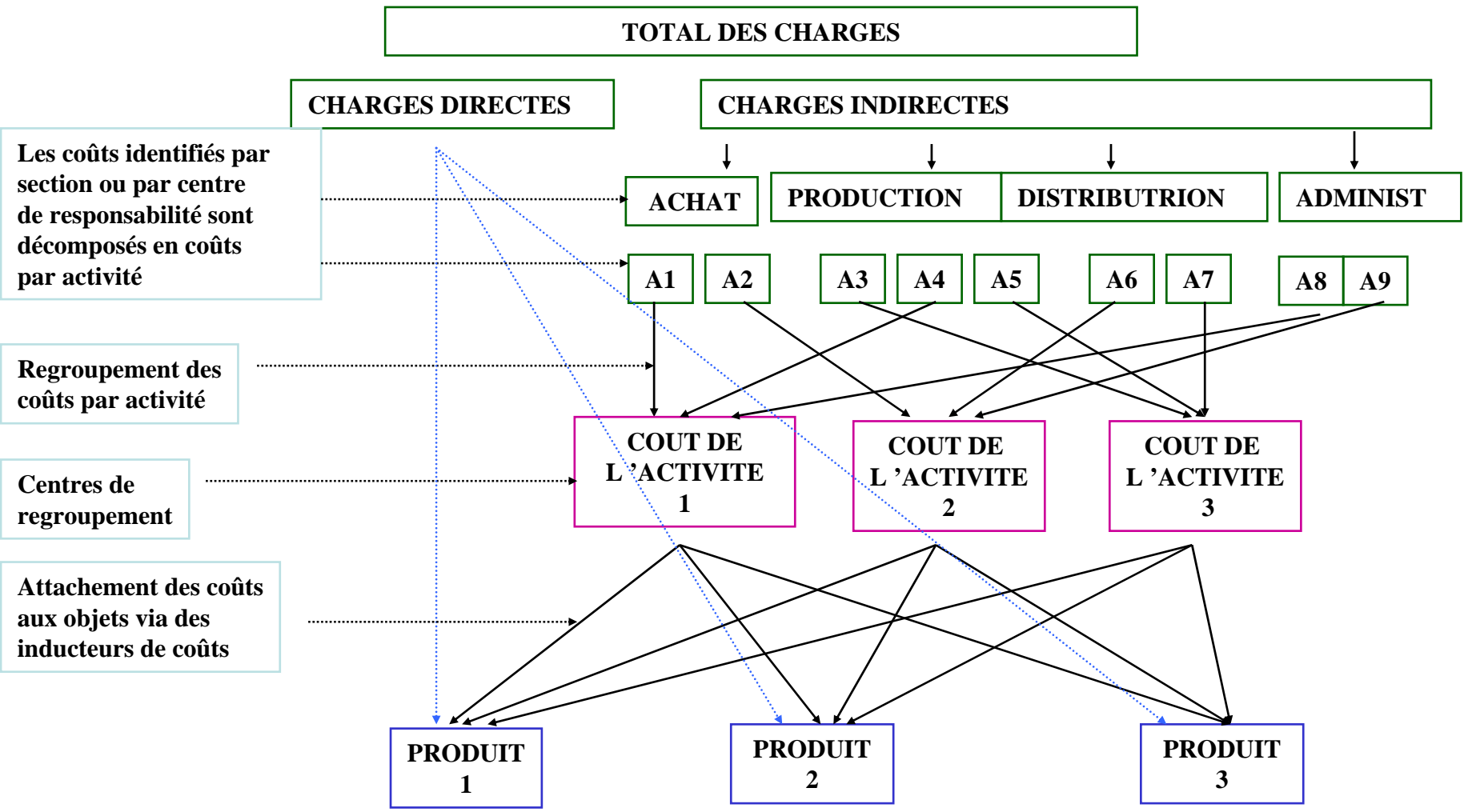
Centres d'analyse			
Charges par nature	Achats	Production	Distribution



Coût  
Recherché

- Achat
- Production
- Distribution
- Revient...

Répartition avant imputation



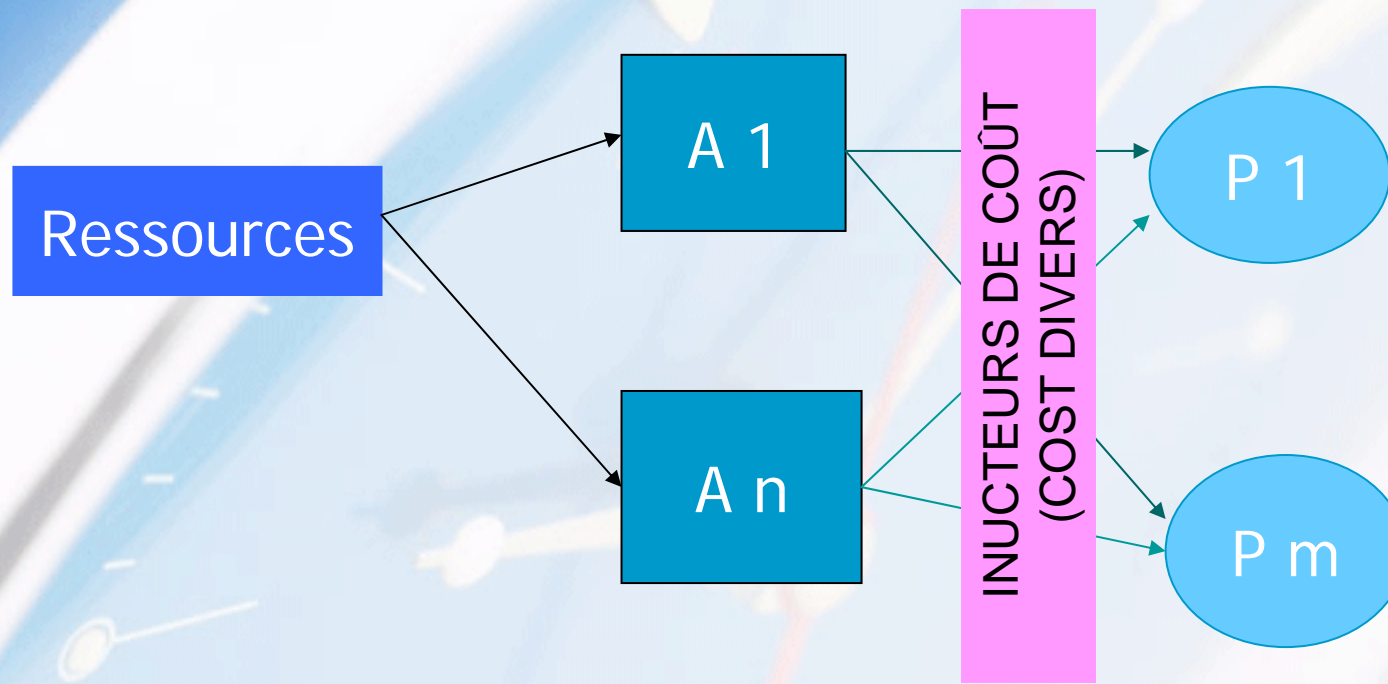
## 2. Les coûts complets

### B. la méthode ABC (la démarche)

Charge indirecte

Centre  
d'activité

Ligne de  
produits



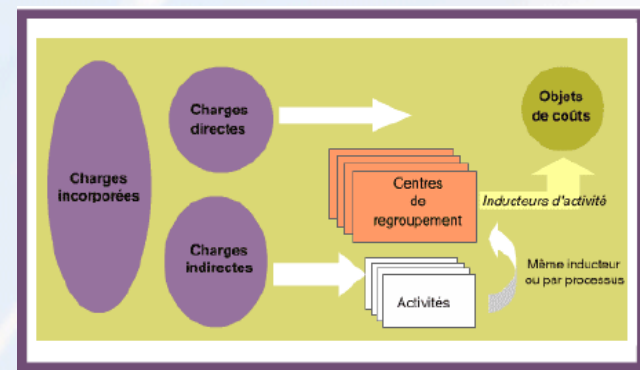


# 2. Les coûts complets

## B. la méthode ABC

Les étapes de la méthode

- **Etape 1** : Décomposer les centres de responsabilité en activités élémentaires
- **Etape 2** : Déterminer pour chaque activité un inducteur d'activité et un inducteur de coût
- **Etape 3** : Regrouper les activités et calculer le coût unitaire des inducteurs
- **Etape 4** : Imputer les charges aux coûts des produits



# ABC : 4 types d'activités:

Activités	Charges
Activité de niveau unité	Main d'œuvre directe Matériaux Coûts machine, énergie
Activité de niveau lot	Montages Mouvement de matériaux Ordres d'achats, Inspection
Activité de soutien au produit	Etude des méthodes industrielles Caractéristiques du produit Changements de technique Amélioration du produit
Activité de soutien à l'installation	Gestion de l'usine Bâtiments et sols Chauffage et éclairage

# Ex: Secteur industriel

## Cost drivers volumiques

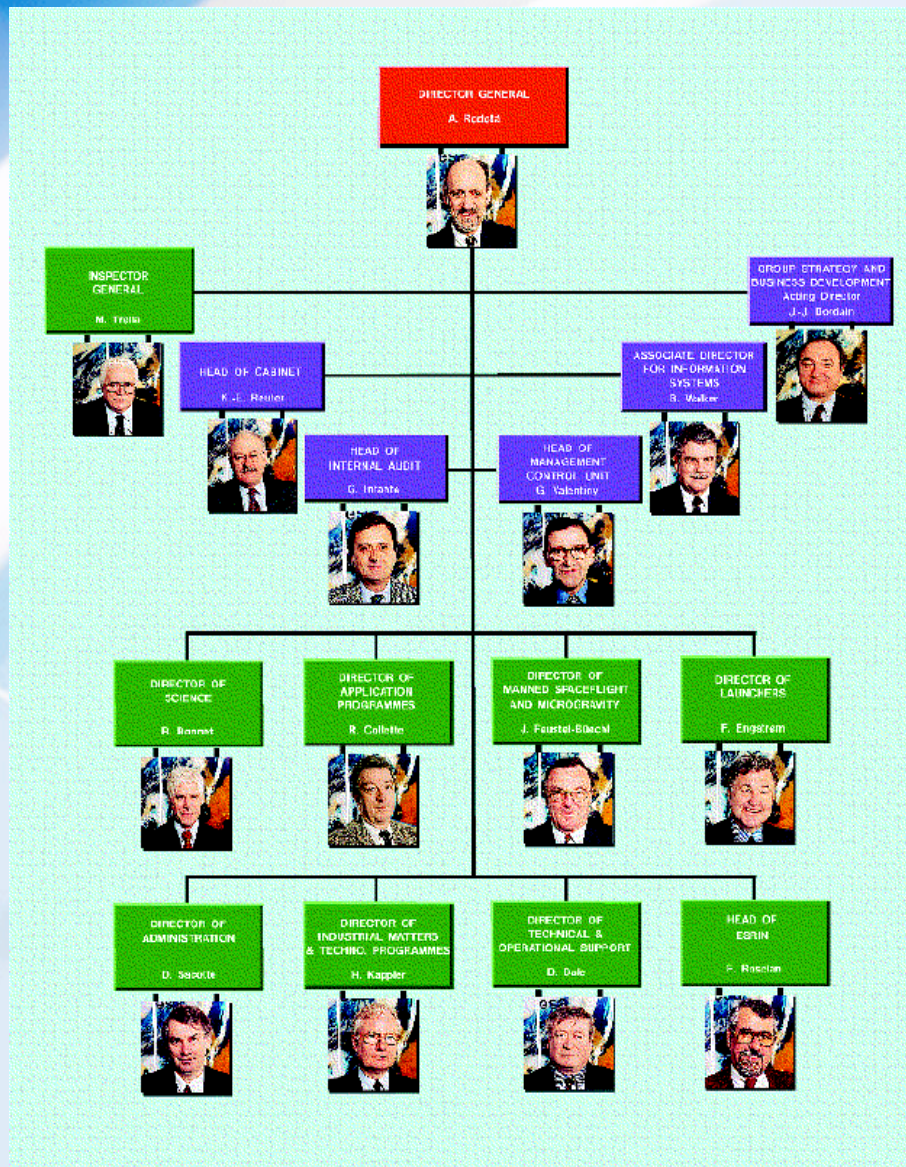
- Surface de l'usine
- Nombre de machines installées
- Nombre moyen de salariés
- Dépense de main d'œuvre directe
- Dépense de matière directe
- Valeur du stock

## Cost drivers de complexité

- Nombre de parts dans un produit
- Nombre de vendeurs
- Palette de produits proposés
- Nombre de clients
- Durée moyenne d'un cycle de fabrication
- Valeur des déchets
- Nombre moyen de commandes traitées par mois



# Organisation en services

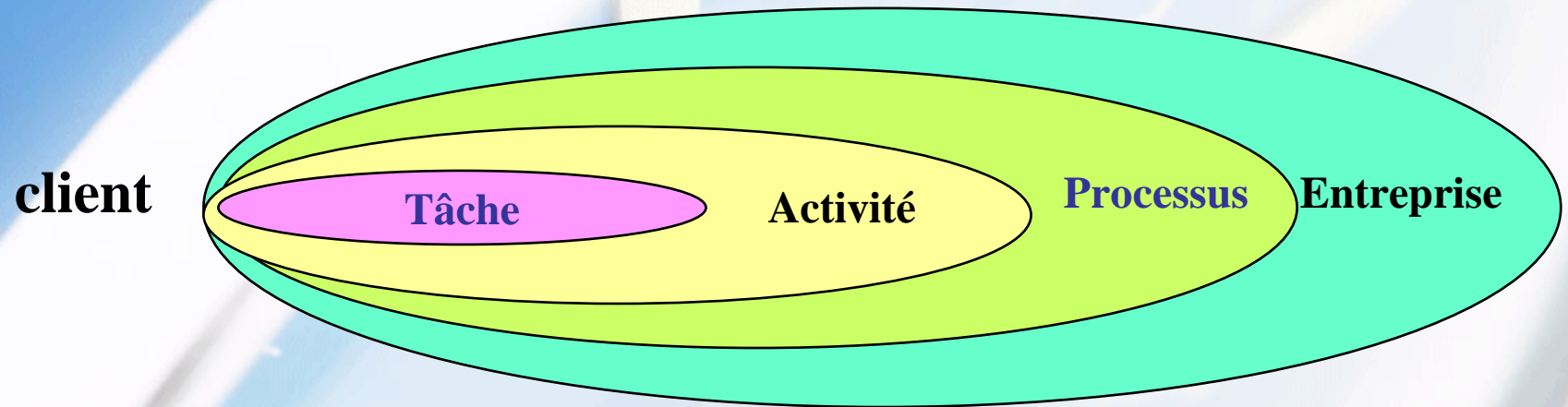


Fonction

**Vision traditionnelle de l'entreprise**



# Organisation transversale



**vision ABC**

# COMPLEMENT

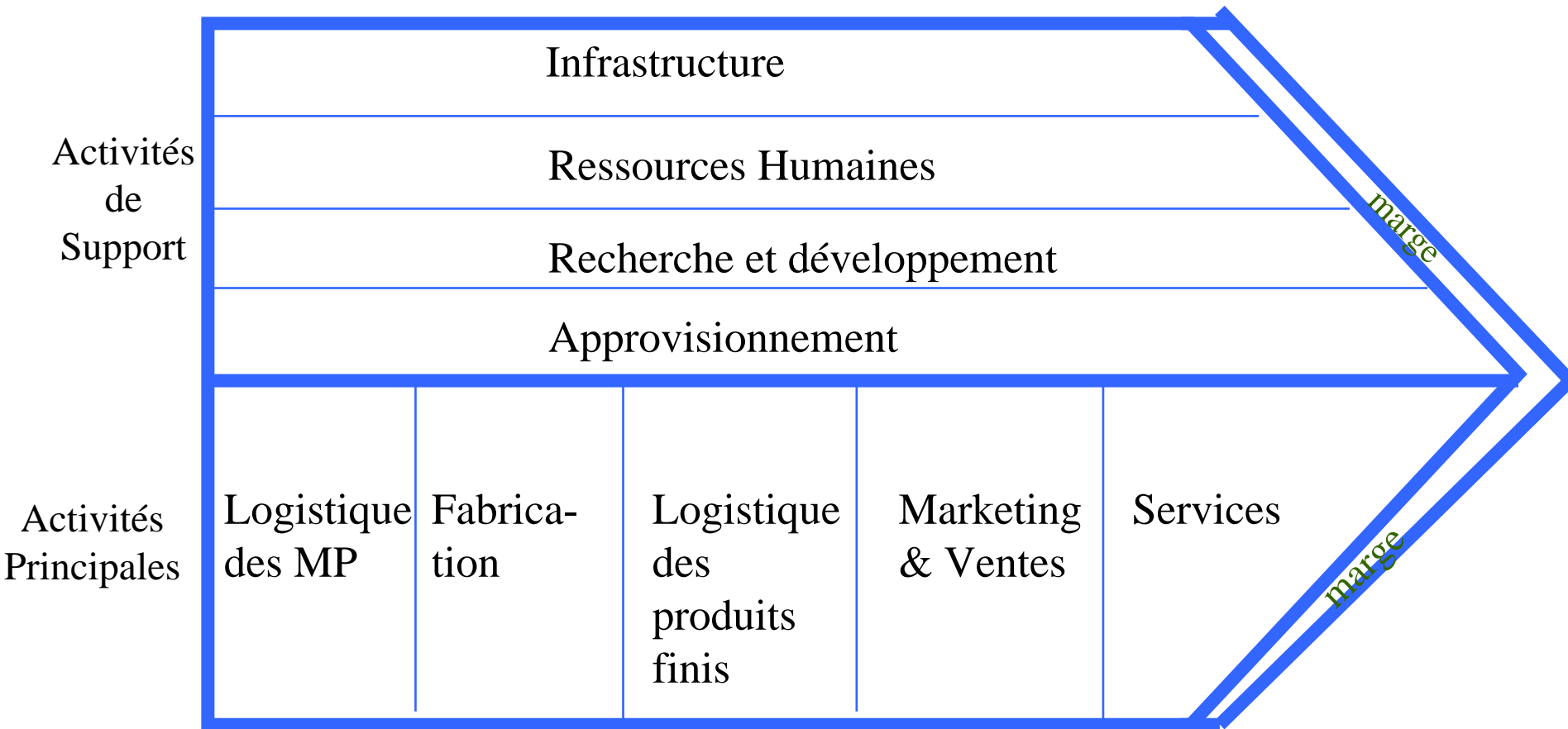


Schéma d'après Michael E. Porter

## INFRASTRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Quelle est la structure, favorise t-elle les activités principales ? Y a t-il une bonne circulation des informations entre le centre opérationnel et le sommet hiérarchique ?

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

motivation du personnel, rémunération, recrutement, licenciement... Y a t-il adéquation entre les recrutés et le poste proposés ?

## DEVELOPPEMENT DE LA TECHNOLOGIE

recherche et développement, mise au point de nouvelle technologie, la firme détient-elle son innovation, son processus de fabrication, mobilise t-elle un savoir-faire, un brevet ?

## APPROVISIONNEMENT

La firme dispose t-elle d'une cellule achat ou d'un acheteur interne ?

### LOGISTIQUE INTERNE

Elle est constitué par les activités d'affectation, de réception et de stockage des moyens de productions

### OPERATION

fabrication en elle-même des produits. La firme assure t-elle la fabrication ou sous-traite t-elle cette dernière ?

### LOGISTIQUE EXTERNE

Moyens à disposition de l'entreprise pour fournir ses produit finis à ses clients (réseau de chemin de fer, camions, entrepôts...)

### MARKETING ET VENTE

choix des lieux de ventes, gérer la publicité et les force de vente, promotion, information avec relevé de prix, comment la firme commercialise son image ?

### SERVICES

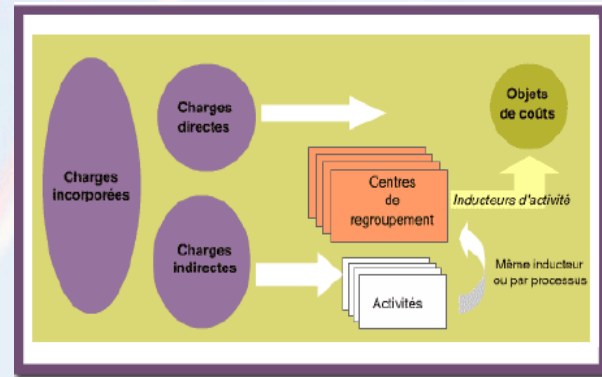
Par quels moyens la firme augmentent la valeur de son produits auprès de ses clients : dispose t-elle d'un SAV ?

M  
A  
R  
G  
E  
S

# 2. Les coûts complets

## B. la méthode ABC

### Intérêts et limites de la méthode





## 2. Les coûts complets

### B. la méthode ABC

**CONCLUSION : ABC / ABM**

Cas SECRI

# 3. Les coûts partiels

- **Présentation**

Ne prend en considération dans le coût des produits (ou autre) qu'une partie des frais, tandis que les charges résiduelles sont rassemblées en une ou plusieurs masses convenablement choisies.

Charges  
Incorporées  
en  
Analyse  
des  
coûts

Charges  
partielles

	P1	P2	Pn	TOTAL ENTREPRISE
CHIFFRES D'AFFAIRES				
- COÛT PARTIEL				
= MARGE SUR COÛT PARTIEL				
- CHARGES DE STRUCTURE				
= RESULTAT				

Charges  
de  
structure

### 3. Les coûts partiels

- Plusieurs méthodes de gestion en coût partiel permettent de mesurer les performances de l'entreprises. L'entreprise aura le choix de celle qui convient le mieux à son activité.



# 3. Les coûts partiels

## METHODES DE COÛTS PARTIELS

SIMPLE

METHODE DU COÛT VARIABLE

Méthode d'analyse basée sur le niveau d'activité

METHODE DU COÛT

Fait ressortir des écarts liés à la différence d'activité entre le réel et le budget

METHODE DE L'IMPUTATION RATIONNELLE



# 3. Les coûts partiels

## a. Méthode du coût variable

Le coût variable est une méthode d'analyse de gestion basée sur le niveau d'activité.

On décompose les charges en deux catégories :

- Charges Variables
- Charges fixes

Le **coût variable** ou « **direct cost** » est le coût formé des seules charges qui varient avec la quantité de production vendue.

# 3. Les coûts partiels

## a. Méthode du coût variable

- Les CF étant plus difficiles à répartir entre les coûts, on les impute globalement.
- Les charges variables étant plus directes, on sait les affecter
- On repère plus nettement l'incidence de la variation d'un élément
- On peut, après analyse, faire de la simulation

# 3. Les coûts partiels

## a. Méthode du coût variable

Version simple

	P1	P2	Pn	TOTAL ENTREPRISE
CHIFFRES D'AFFAIRES				
- COÛT VARIABLE				
= MARGE SUR COÛT VARIABLE				
- CHARGES FIXES				
= RESULTAT				



# 3. Les coûts partiels

## a. Méthode du coût variable

Version évoluée

	P1	P2	Pn	TOTAL ENTREPRISE
CHIFFRES D'AFFAIRES				
- COÛT VARIABLE				
= MARGE SUR COÛT VARIABLE				
- CHARGES FIXES SPECIFIQUES				
= MARGE SUR COÛTS SPECIFIQUES OU MARGE DE CONTRIBUTION				
- CHARGES COMMUNES				
= RESULTAT				

# 3. Les coûts partiels

## a. Méthode des coûts variables

### DIRECT COSTING / AVANTAGES ET INCONVENIENTS

- Fournit les éléments essentiels du raisonnement de la courte période
- Simplifie les calculs de coûts
- Permet de mieux contrôler les charges
- Met en évidence les produits les plus rentables
- L'emploi exclusif de la méthode suppose de renoncer à identifier la trace de la totalité des coûts dans l'organisation
- La séparation entre charges fixes et charges variables n'est pas simple à opérer.
- Le volume n'est pas la seule source de variabilité

# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variable / Le SEUIL DE RENTABILITE

- Le seuil de rentabilité ou chiffre d'affaires critique, représente le CA qui couvre l'ensemble des charges. A ce niveau l'entreprise ne fait ni perte, ni bénéfice.
- Technique orientée vers la prévision qui analyse les relations entre les coûts, le profit et le volume.



# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

- Les hypothèses de travail
  - Un raisonnement sur une courte période



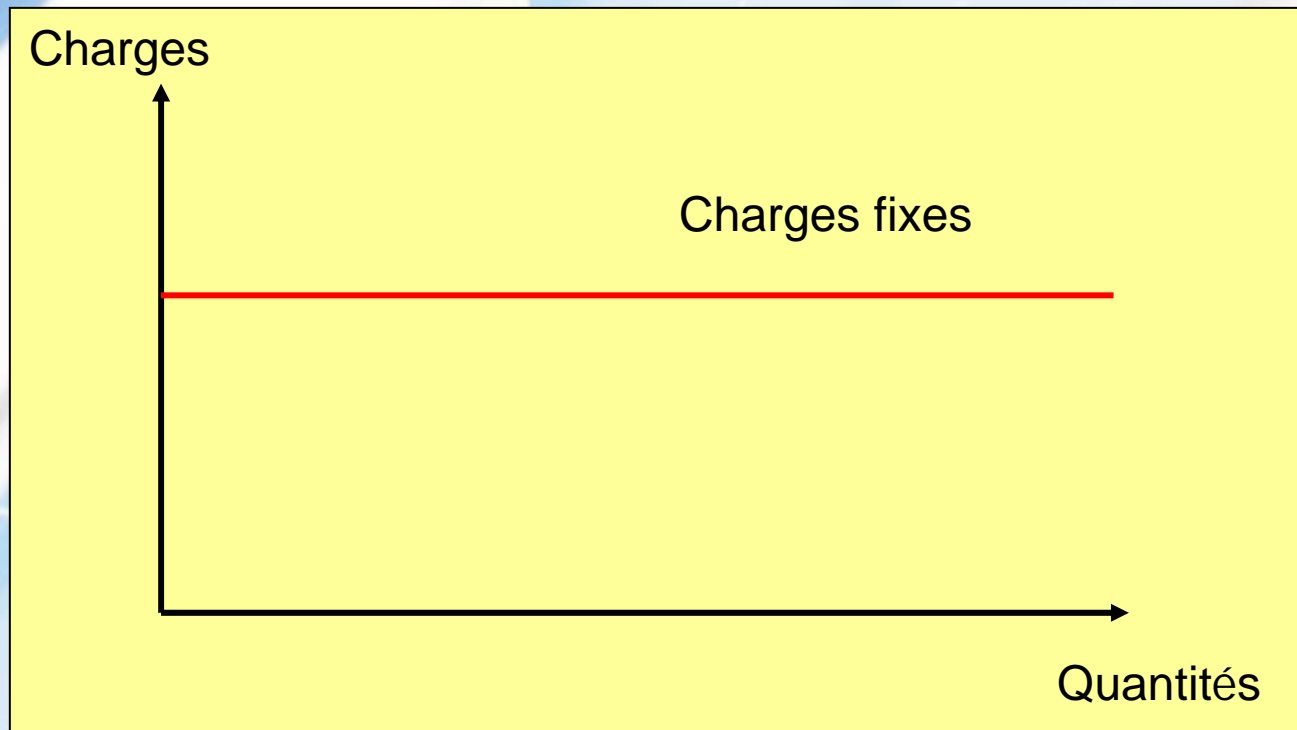
# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

- Les hypothèses de travail
  - Un raisonnement sur une courte période
  - Les investissements ont été réalisés

# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE



# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

- Les hypothèses de travail
  - Un raisonnement sur une courte période
  - Les investissements ont été réalisés
  - Les prix des produits vendus et les facteurs de production sont invariables

# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

- Les hypothèses de travail
  - Un raisonnement sur une courte période
  - Les investissements ont été réalisés
  - Les prix des produits vendus et les facteurs de production sont invariables
  - Les variations de stocks n'interviennent pas dans le raisonnement.



# 3. Les coûts partiels

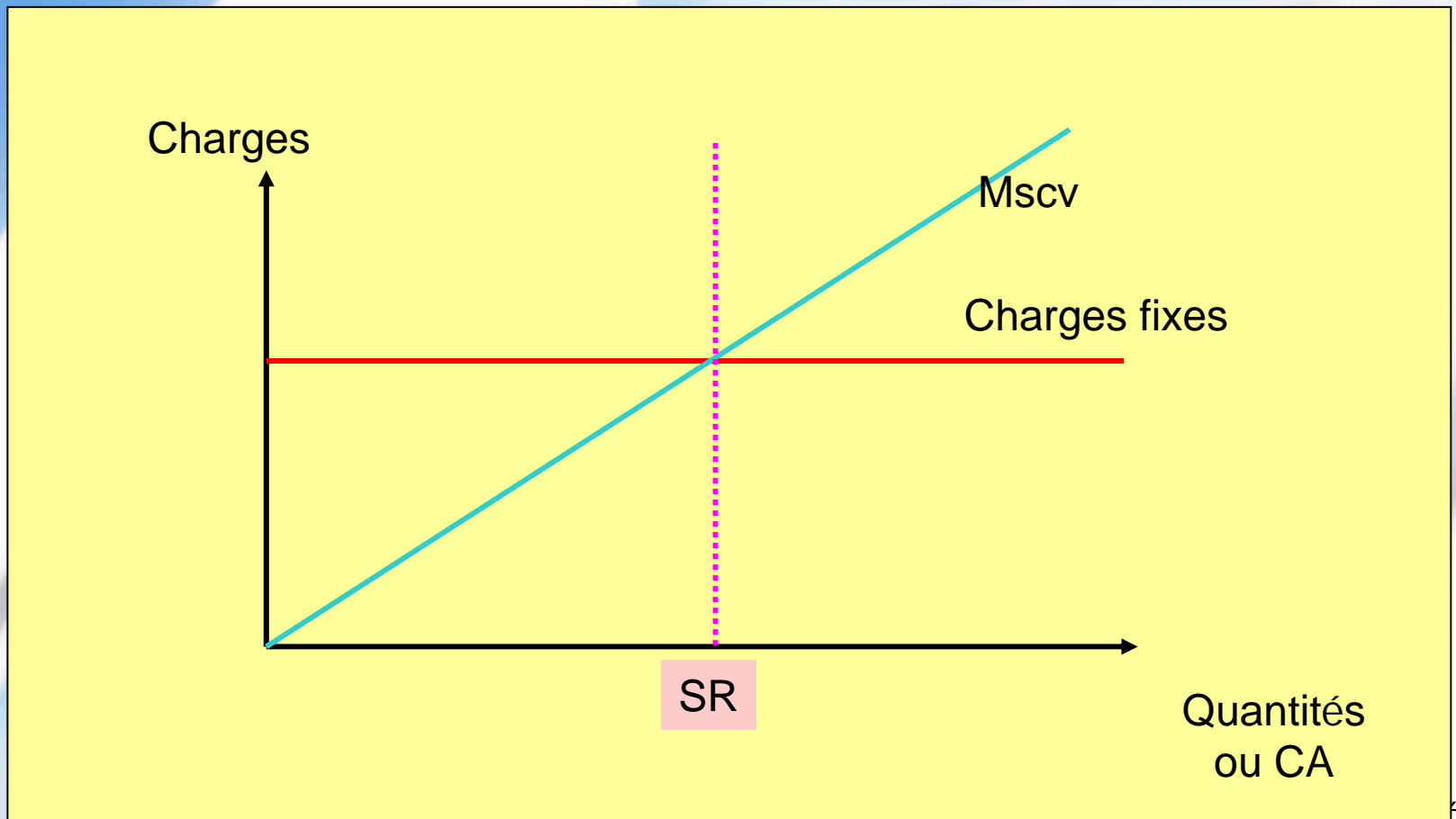
## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

- Formulation algébrique
  - $C$  = Coût total
  - $v$  = Coût variable unitaire
  - $q$  = quantités fabriquées et vendues
  - $F$  = Charges fixes totales
  
  - $P$  = Prix de vente unitaire
  - $CA$  = Chiffres d'affaires

# 3. Les coûts partiels

## b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

Représentation graphique



### 3. Les coûts partiels

#### b. L'utilisation de la méthode du coût variables / Le SEUIL DE RENTABILITE

- **Utilisation du seuil de rentabilité dans la prise de décision**

Soit un chiffre d'affaires maximum de 2 000 000 €

Une marge sur coût variable de 35% et des charges fixes de 525 000 €

Pour développer les ventes, il faudrait :

- Soit modifier la structure avec embauche de personnel commercial d'où une augmentation des CF de 245 000. Tx de MSCV inchangé.
- Soit diminuer de 5% le PV pour augmenter les ventes.

- **Seuil de rentabilité et risque**

Société A				Société B			
Coût variable	1 500	Chiffre d'affaires	2 500	Coût variable	2 100	Chiffre d'affaires	2 500
Coût fixe	800			Coût fixe	200		
Résultat	200			Résultat	200		

# 3. Les coûts partiels

## C. La méthode des coûts directs

- Un coût direct est constitué :
  - Des charges le plus souvent variables mais quelquefois fixes qui lui sont directement affectées
  - Des charges variables ou fixes qui peuvent être rattachées à ce coût sans ambiguïté, même si elles transitent par des centres d'analyse.



# 3. Les coûts partiels

## c. La méthode des coûts directs

### Présentation du mode de calcul

	P1	P2	Pn	TOTAL ENTREPRISE
CHIFFRES D'AFFAIRES				
- COÛTS DIRECTS				
= MARGE SUR COÛTS DIRECTS				
- CHARGES INDIRECTES				
= RESULTAT				

Cas PRAXBAS

# 3. Les coûts partiels

## d. La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes

- Les coûts complets découlent de phénomènes variant de façon indépendante :
  - Le volume de production et des ventes
  - Le prix des facteurs de production utilisés
  - Le rendement technique des facteurs de production
- L'imputation rationnelle des charges fixes tend à neutraliser l'effet du volume sur les coûts

# 3. Les coûts partiels

## d. La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes

- Principes de fonctionnement de l'IR

$$\text{Coefficient d'activité (coefficient d'IR)} = \frac{\text{Activité réelle}}{\text{Activité normale}}$$

- Buts de la démarche
  - Calculer un coût de revient complet indépendant du volume d'activité
  - Permettre un dialogue durable avec les clients
  - Identifier les effets de la sous-activité et de la sur-activité

# 3. Les coûts partiels

## d. La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes

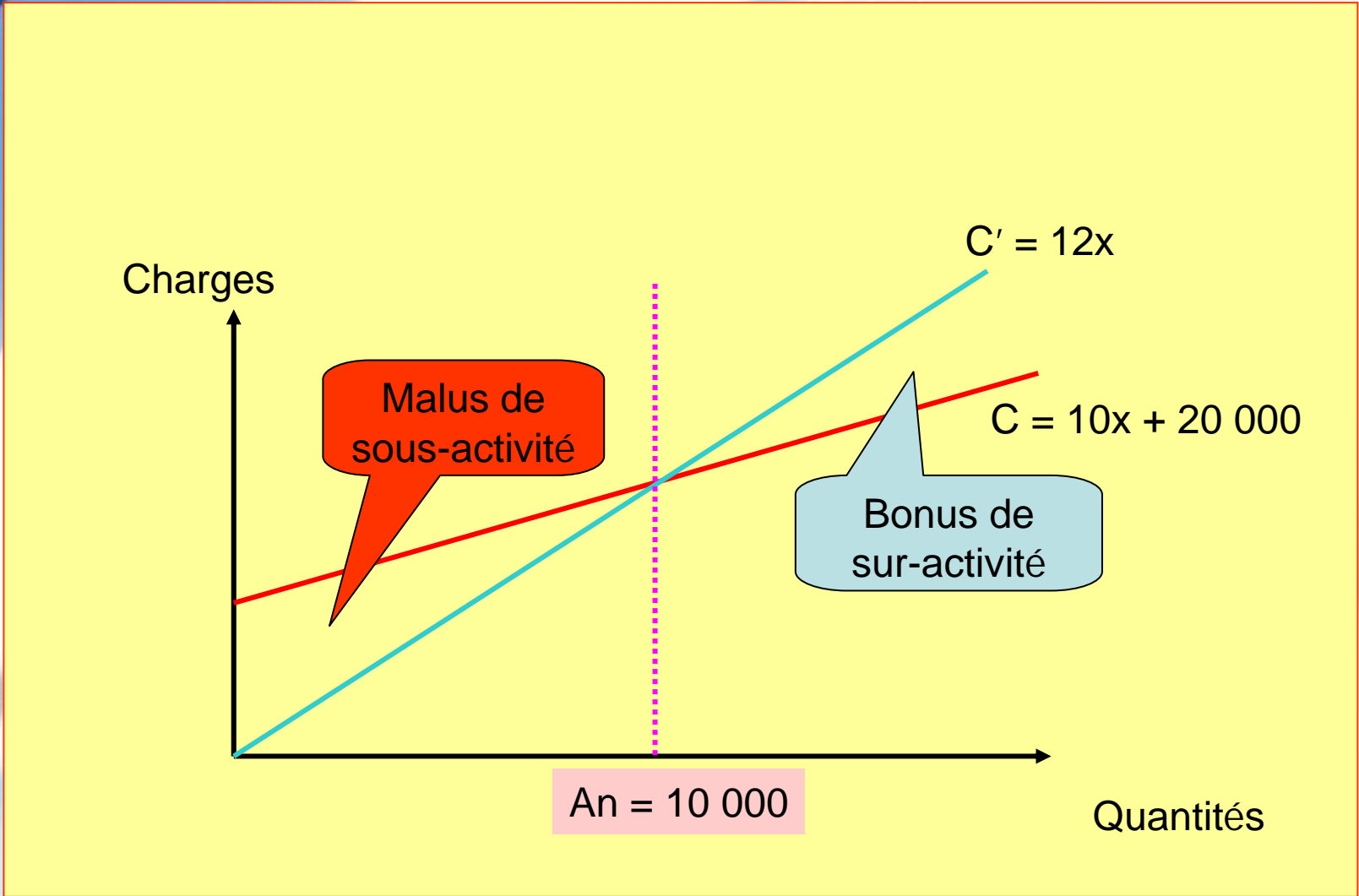
- Exemple de calcul

Une entreprise a une capacité mensuelle normale de 10 000 unités en fabrication

Le coût variable unitaire est de 10 €, les coûts fixes sont de 20 000 €.

- scénario 1 : l'activité du mois a été de 8 000 unités
- scénario 2 : l'activité du mois a été de 11 000 unités



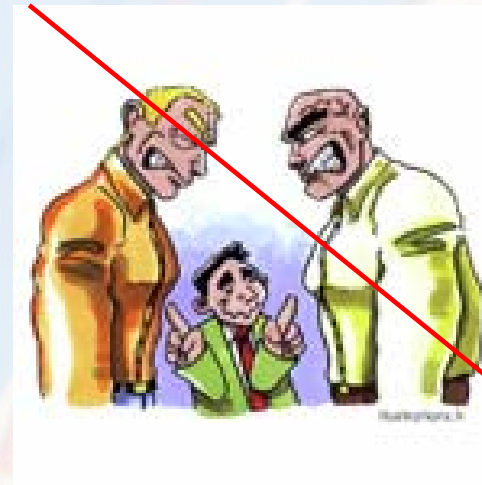


A close-up, slightly blurred photograph of a watch face. The watch has a blue dial with gold-colored hour markers and hands. A red second hand is visible, pointing towards the bottom right. The watch is set against a white background.

## PARTIE 2 : LES BUDGETS

# Présentation

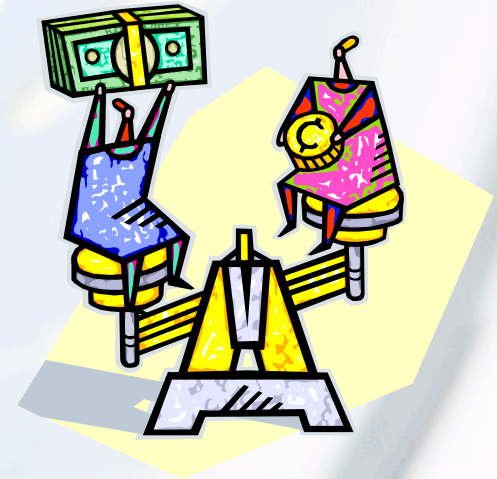
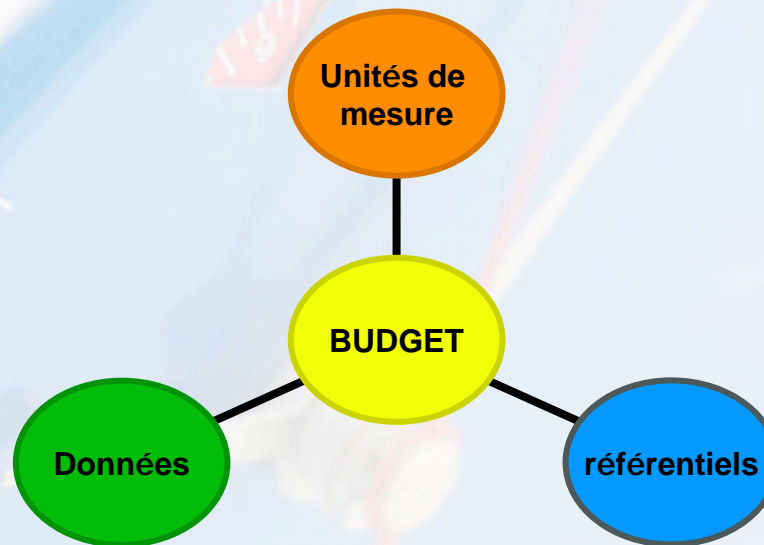
Un instrument de motivation et de prévention des conflits



# 1. La nature des budgets et du processus budgétaire

## a. Définition

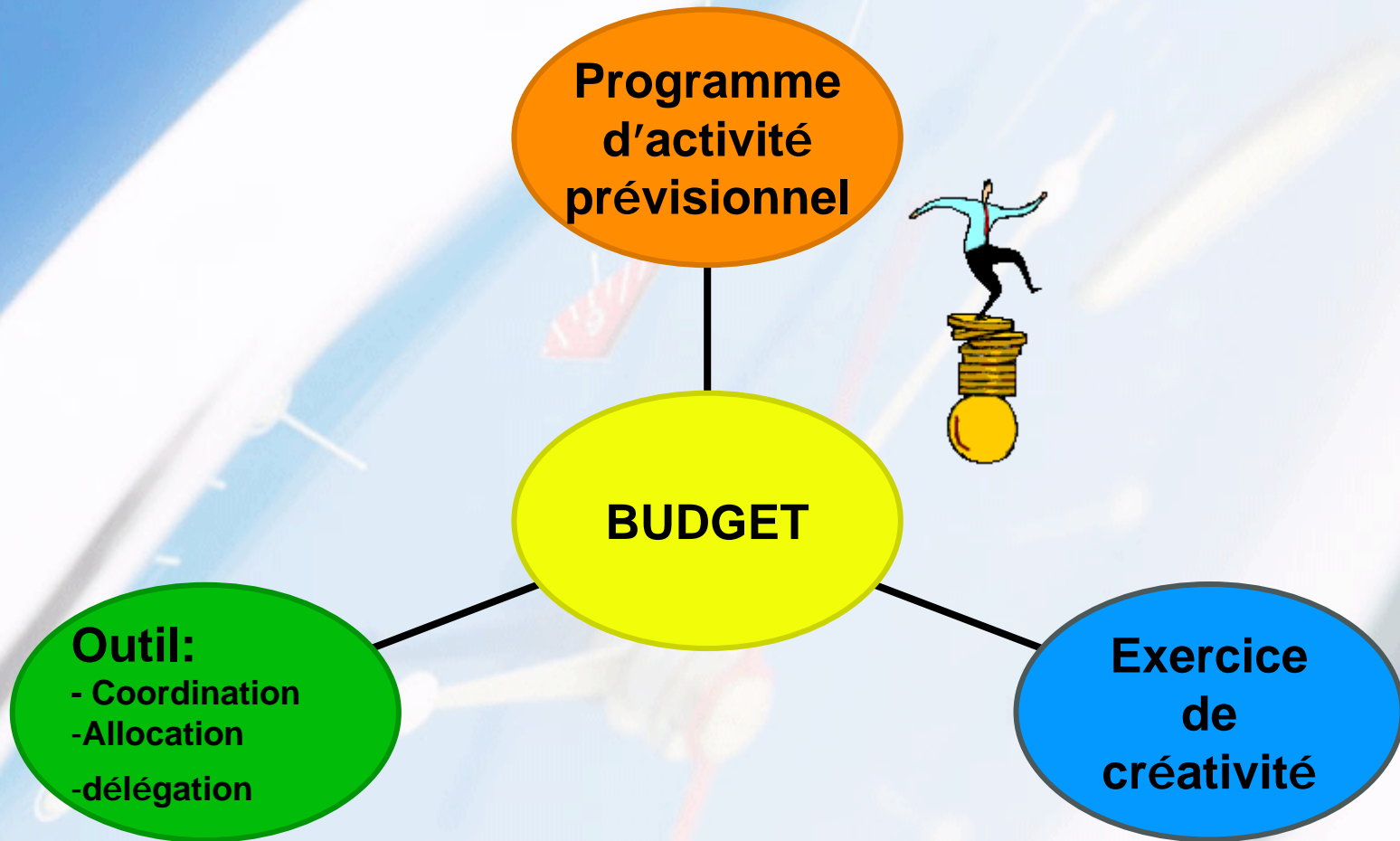
- Un système de gestion prévisionnelle à CT
- Une expression comptable
- 3 éléments





# 1. La nature des budgets et du processus budgétaire

## b. Utilité et portée du budget



# 1. La nature des budgets et du processus budgétaire

## c. Le processus budgétaire / Principes généraux d'élaboration

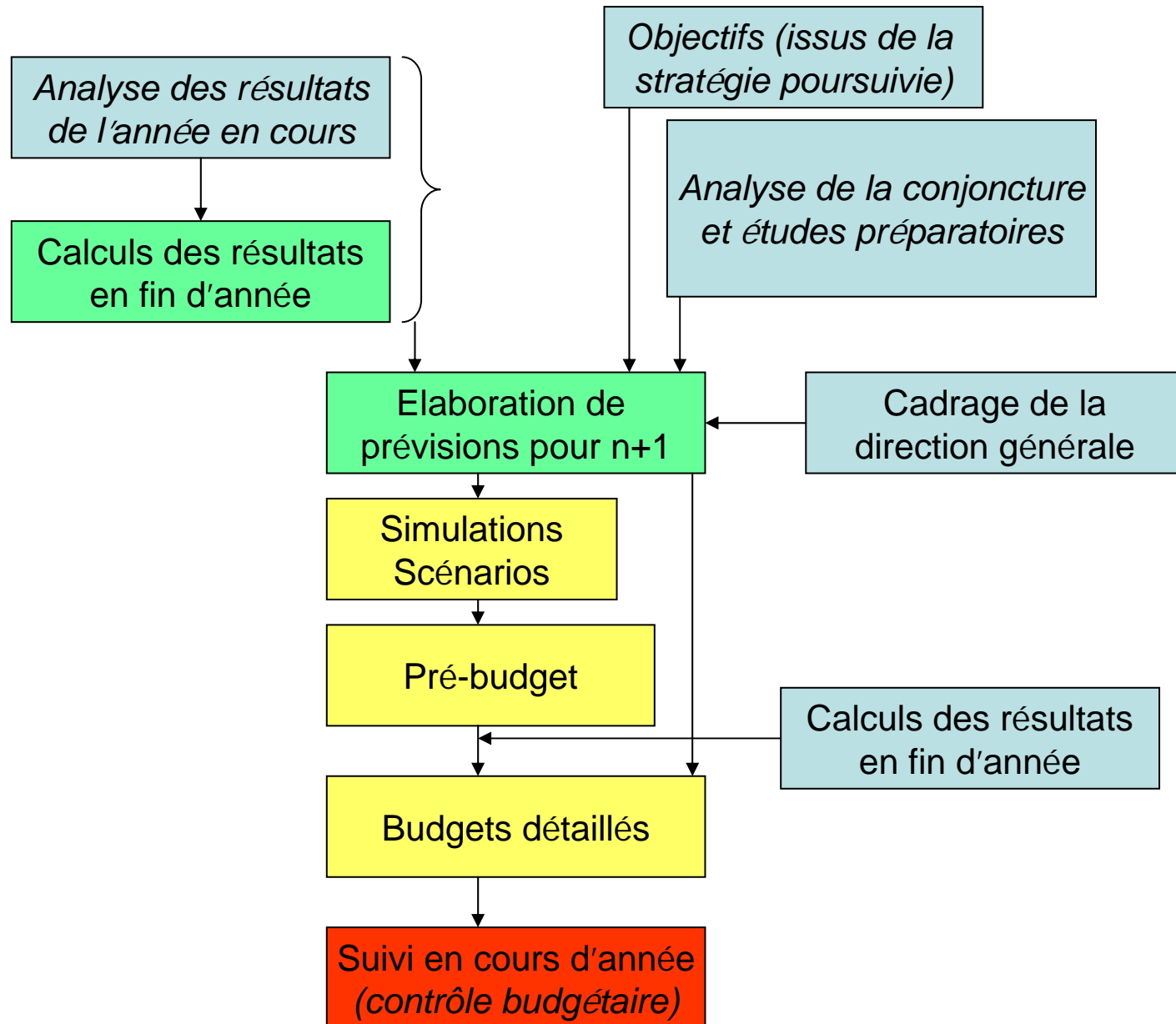
1. Le système budgétaire s'inscrit dans la politique générale de l'entreprise
2. Il couvre la totalité des activités
3. Le découpage et la présentation des budgets se calquent sur le système d'autorité
4. L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales
5. La politique du personnel a une orientation à peu près compatible avec la logique budgétaire
6. Les prévisions budgétaires seront révisées chaque fois que des informations significatives remettent en cause les hypothèses de base de la prévision.



# 1. La nature des budgets et du processus budgétaire

## c. Le processus budgétaire / les différentes étapes du processus budgétaire

# Les différentes étapes du processus budgétaire







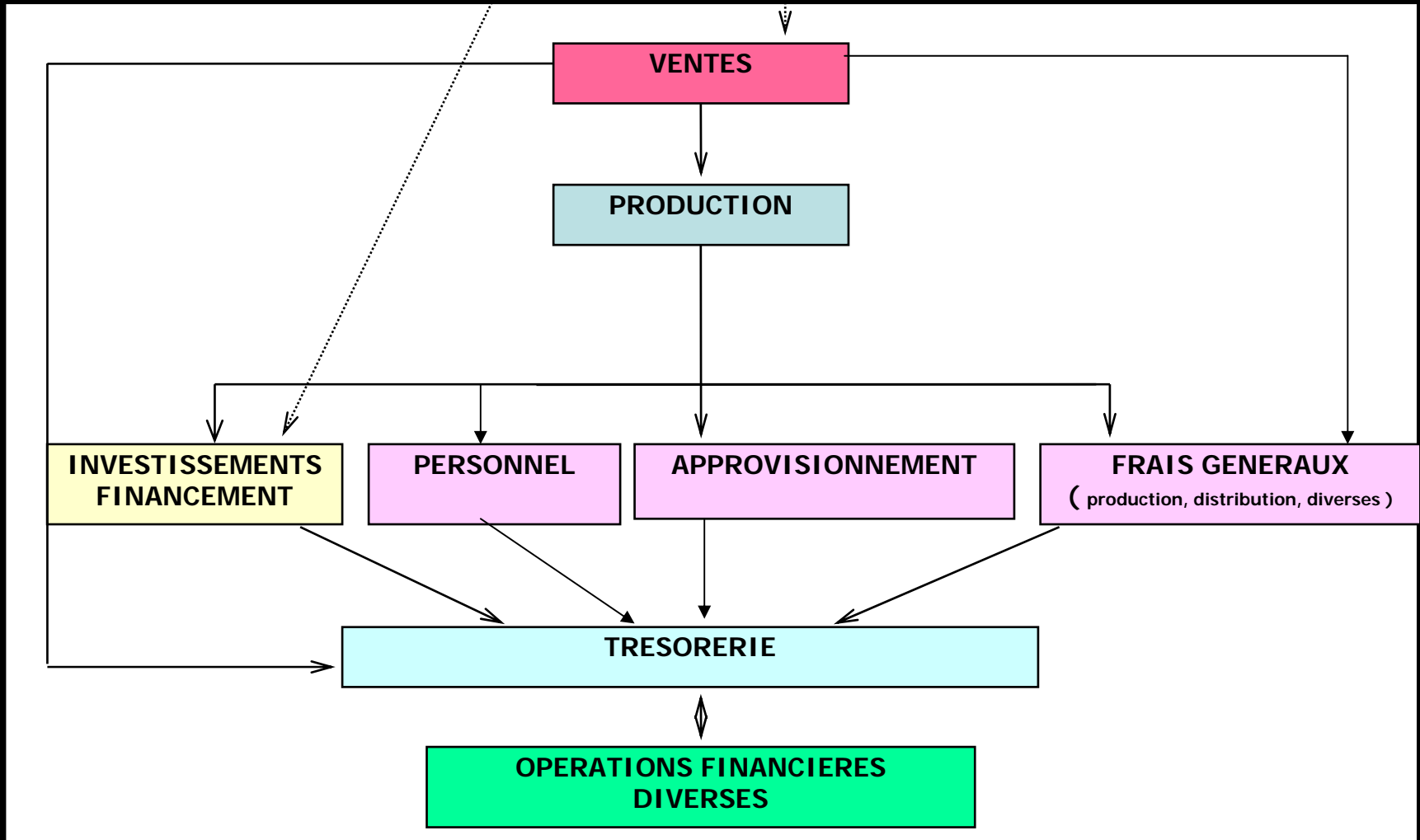
# 1. La nature des budgets et du processus budgétaire

## b. Le processus budgétaire / Méthodologie

**PREVISIONS**

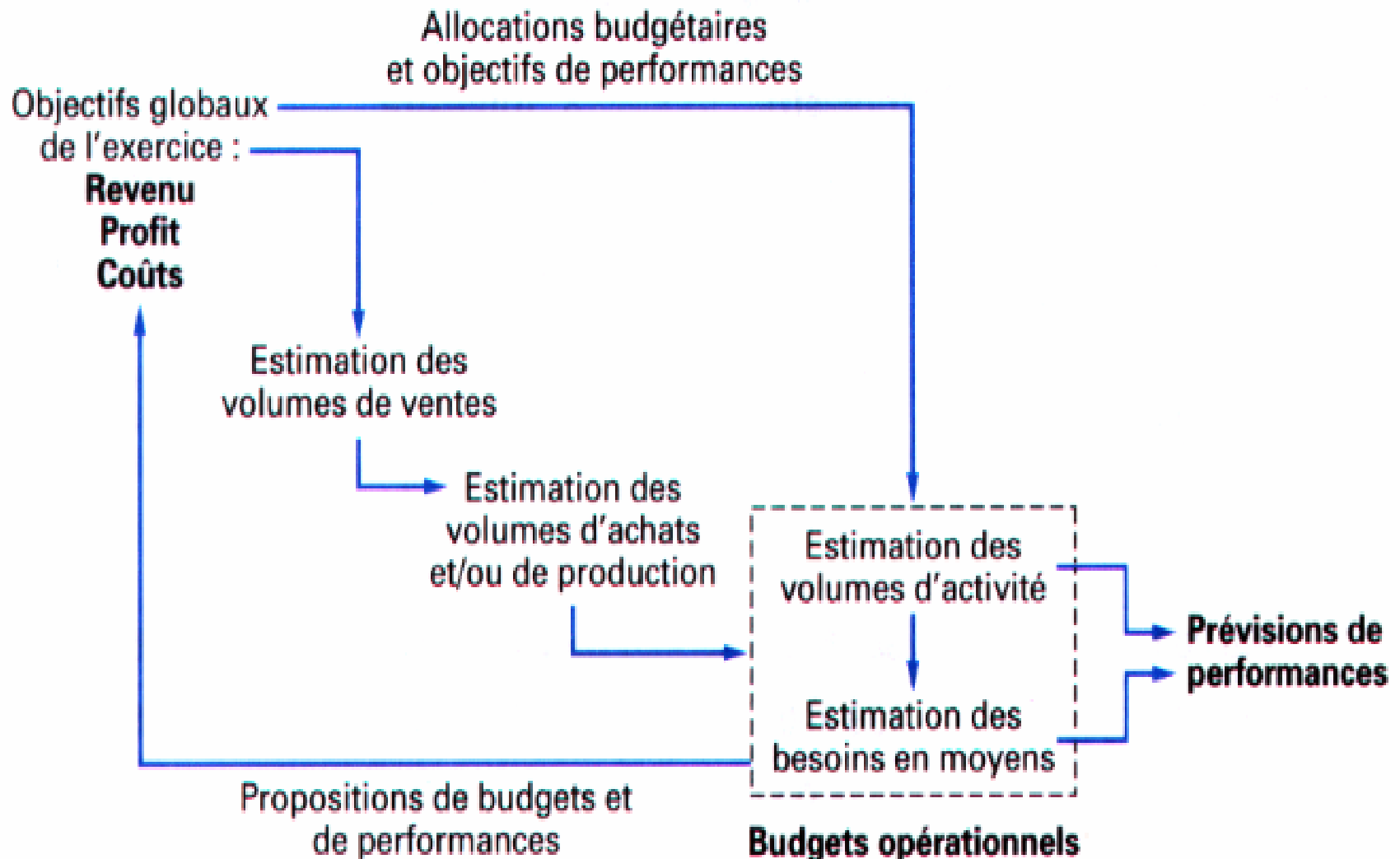
LT

MT et CT



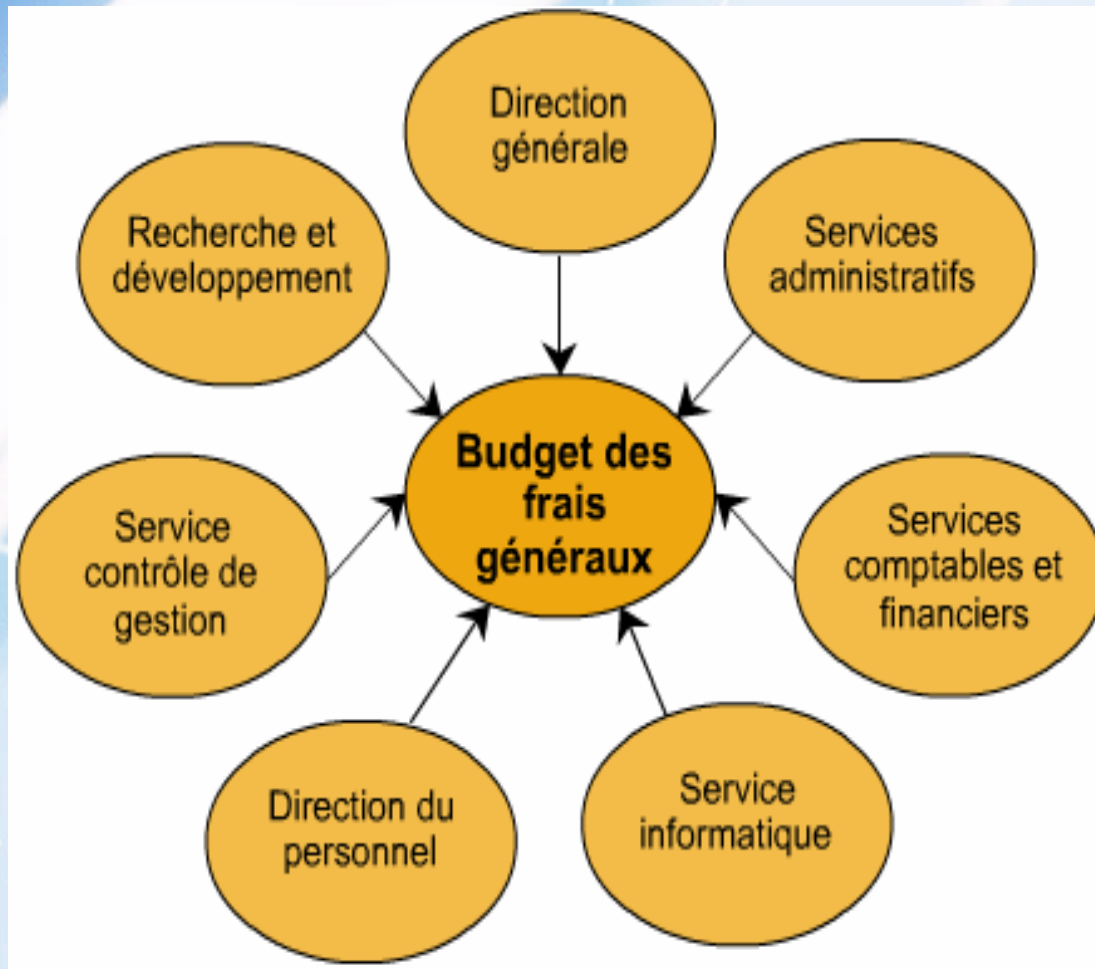
**BILAN  
PREVISIONNEL**

**COMPTE DE  
RESULTAT**



Le cycle d'établissement du budget doit permettre aux responsables d'activité et à la direction de s'entendre sur les moyens (budgets) qu'il convient de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs globaux de performance de l'entreprise.

## 2. Un exemple : le budget des frais généraux





## 2. Un exemple : le budget des frais généraux

### a. La problématique de la budgétisation

Les frais généraux sont difficiles à contrôler



D'où une tendance à l'augmentation

## 2. Un exemple : le budget des frais généraux

### a. La problématique de la budgétisation

#### Les facteurs expliquant cette évolution

Caractère discrétionnaire

La composition des coûts

La haute spécialisation du personnel

Les gains de productivité de l'informatique  
ne se matérialisent pas

La distance culturelle existant entre les acteurs


L'instinct de protection des responsables

## 2. Un exemple : le budget des frais généraux

### b. Les méthodes de prévision

- L'élaboration des budgets
- Méthodes pour réduire les frais généraux
  - L'analyse de la valeur des FG
  - Les budgets à base zéro
  - L'externalisation (outsourcing)

CAS ARAMIS



PARTIE 3 : Le contrôle budgétaire



# 1. Présentation de la démarche

## a. Le contrôle budgétaire

COÛT REEL



ANALYSE DES PERFORMANCES

COÛT PREVISIONNEL

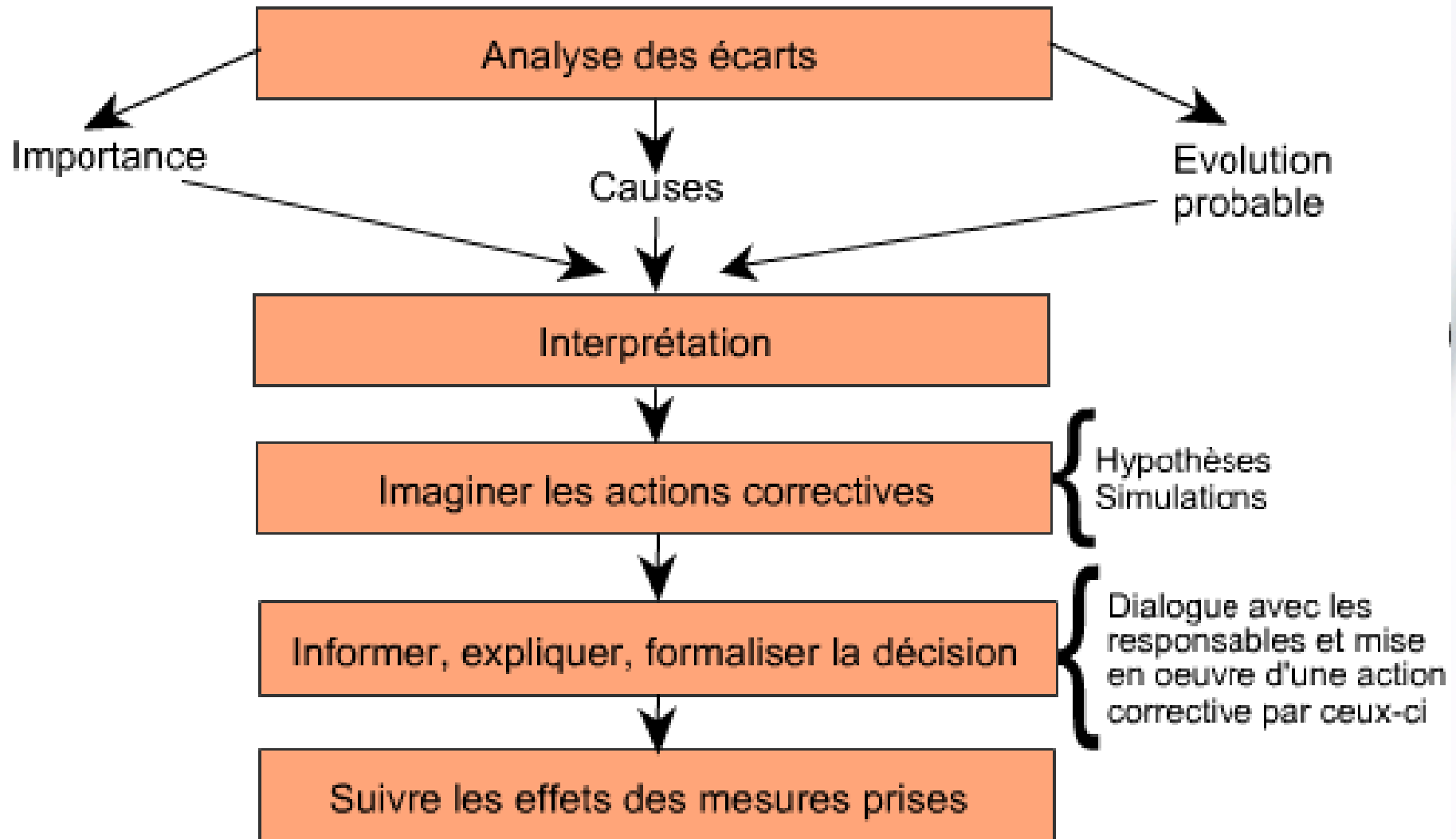


GESTION BUDGETAIRE

ECARTS

# 1. Présentation de la démarche

## a. Le contrôle budgétaire



# 1. Présentation de la démarche

## b. Le choix des écarts significatifs

La pertinence des écarts repose :



Sur un contrôle par exception



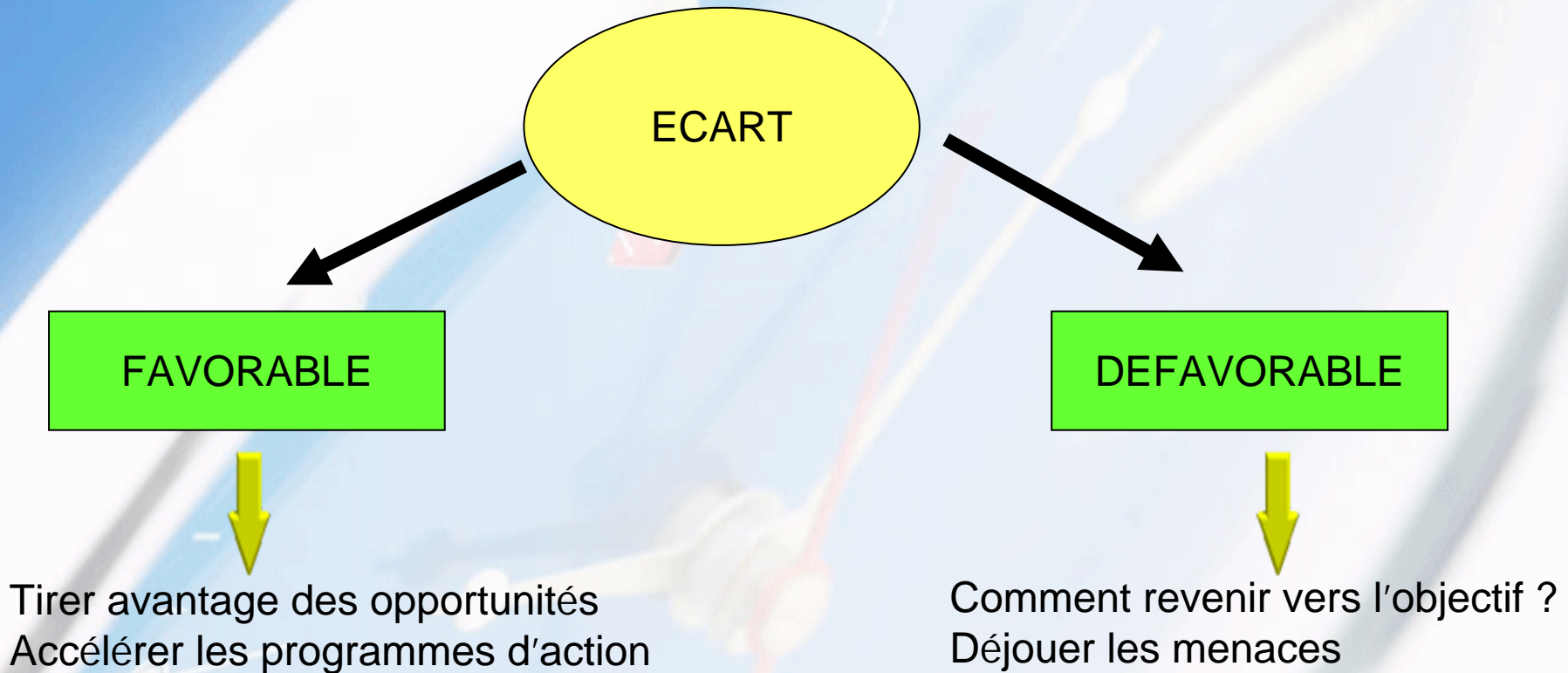
Sur un contrôle flexible



Sur l'analyse de périodes jugées significatives

# 1. Présentation de la démarche

## c. l'attitude à avoir selon l'écart constaté





# 1. Présentation de la démarche

## d. Les caractéristiques d'une bonne action corrective



RAPIDE



ADAPTE

## 2. Le pilotage des projets

### a. Particularité des projets

Aspects habituels liés au contrôle des activités classiques

- Les coûts
- La qualité
- Les résultats

Une dimension  
supplémentaire

**LE TEMPS**



# Une dimension supplémentaire





## 2. Le pilotage des projets

### b. La gestion de projet

La gestion d'un projet suppose  
Une organisation spéciale

Nomination  
d'un  
Responsable

Constitution  
d'une  
Equipe

Recours  
fréquent a  
des consultants  
extérieurs

## Chaque projet a son cycle de vie

**Phase de  
sélection**

**Phase de  
planification**

**Phase de mise en  
oeuvre**

**Phase  
d'évaluation**

**Définition des objectifs**

**Définition des contraintes  
globales**

**Apprécier la rentabilité et la  
faisabilité**

## Chaque projet a son cycle de vie

**Phase de  
sélection**

**Phase de  
planification**

**Phase de mise en  
oeuvre**

**Phase  
d'évaluation**

**Découpe du projet en tâches**

**Chiffrage budgétaire**

**Établir un calendrier**

## Chaque projet a son cycle de vie

**Phase de  
sélection**

**Phase de  
planification**

**Phase de mise en  
oeuvre**

**Phase  
d'évaluation**

**Contrôle de l'engagement des  
dépenses**

**Contrôle des délais**



## Chaque projet a son cycle de vie

**Phase de  
sélection**

**Phase de  
planification**

**Phase de mise en  
oeuvre**

**Phase  
d'évaluation**

**Bilan financier**

**Évaluer l'atteinte des objectifs**

**Évaluer l'efficacité des  
procédures**

## 2. Le pilotage des projets

### c. Le suivi des projets / L'avancement

Le contrôle de gestion doit être en mesure de fournir au chef de projet des outils de pilotage adaptés :

- Tableau de bord du projet notamment pour le contrôle des délais
- Contrôle budgétaire des engagements de dépenses

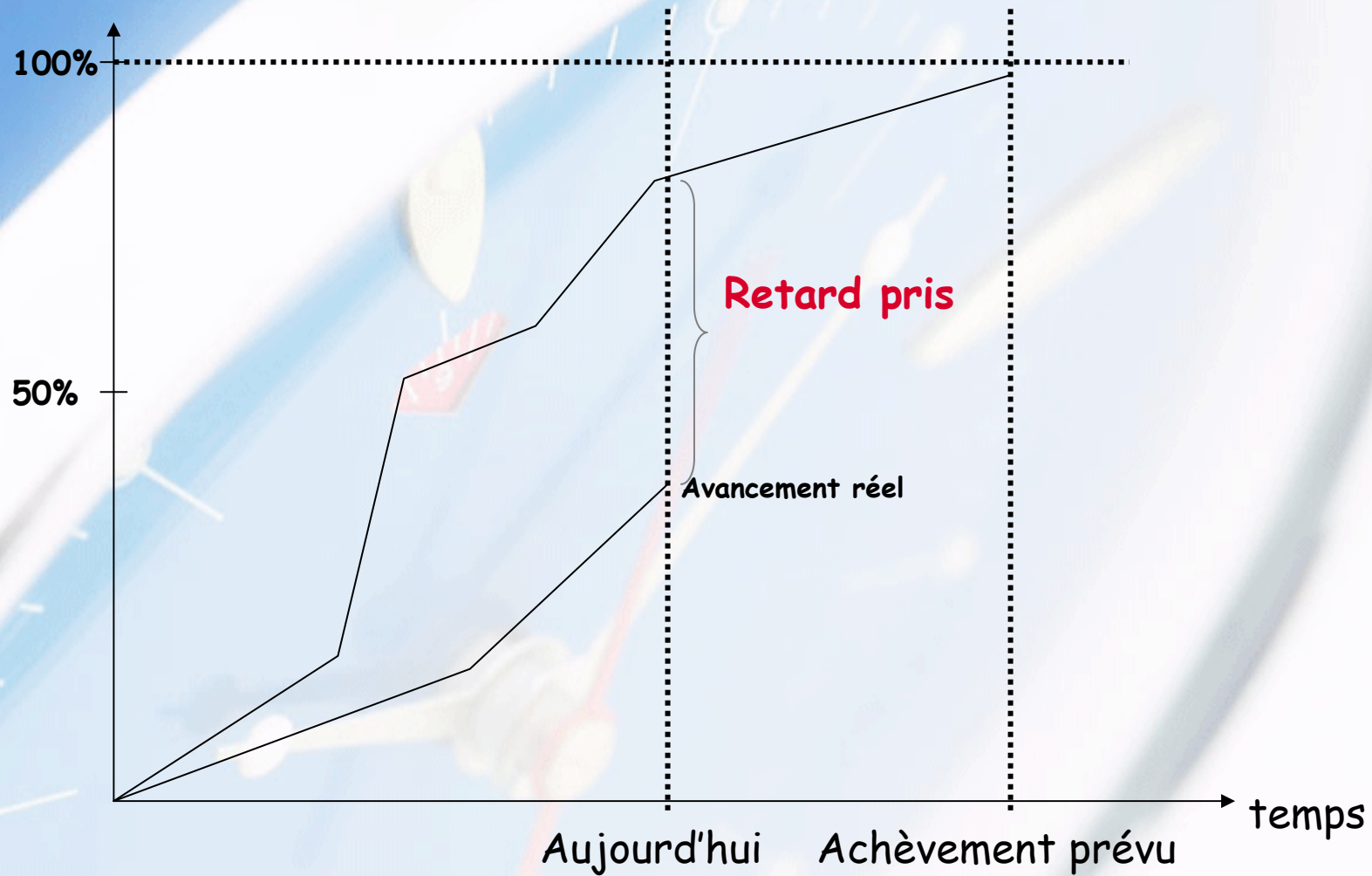
*Ex : Un chantier de câblage d'un centre commercial est conclu.*

*Les travaux ont débuté il y a 6 jours et on a réalisé 8 Km sur un tronçon de 20 Km faisant l'objet du marché.*

*Quel délai pour terminer le projet ?*

## 2. Le pilotage des projets

### c. Le suivi des projets / L'avancement



## 2. Le pilotage des projets

### c. Le suivi des projets / Le budget

Un projet est prévu pour durer 4 mois (activité régulière)

Les frais à engager sont de 100 000 € mensuel

-A la fin du premier mois on a dépensé 110 000 € et l'Etat d'avancement est de 20%.



# Société GROUPE X

Jours	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Activités																				
a Prévision																				
a Réalisation																				
b Prévision																				
b Réalisation																				
c Prévision																				
c Réalisation																				
d Prévision																				
d Réalisation																				
e Prévision																				
e Réalisation																				
f Prévision																				
f Réalisation																				

# Société GROUPE X

Jours	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Activités																				
a Prévision	■																			
a Réalisation																				
b Prévision																				
b Réalisation																				
c Prévision																				
c Réalisation																				
d Prévision																				
d Réalisation																				
e Prévision																				
e Réalisation																				
f Prévision																				
f Réalisation																				

# Société GROUPE X

Jours	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Activités																				
a Prévision	■																			
a Réalisation	■																			
b Prévision																				
b Réalisation																				
c Prévision																				
c Réalisation																				
d Prévision																				
d Réalisation																				
e Prévision																				
e Réalisation																				
f Prévision																				
f Réalisation																				

# Société GROUPE X

## 1- Planning des activités selon un diagramme de Gantt :

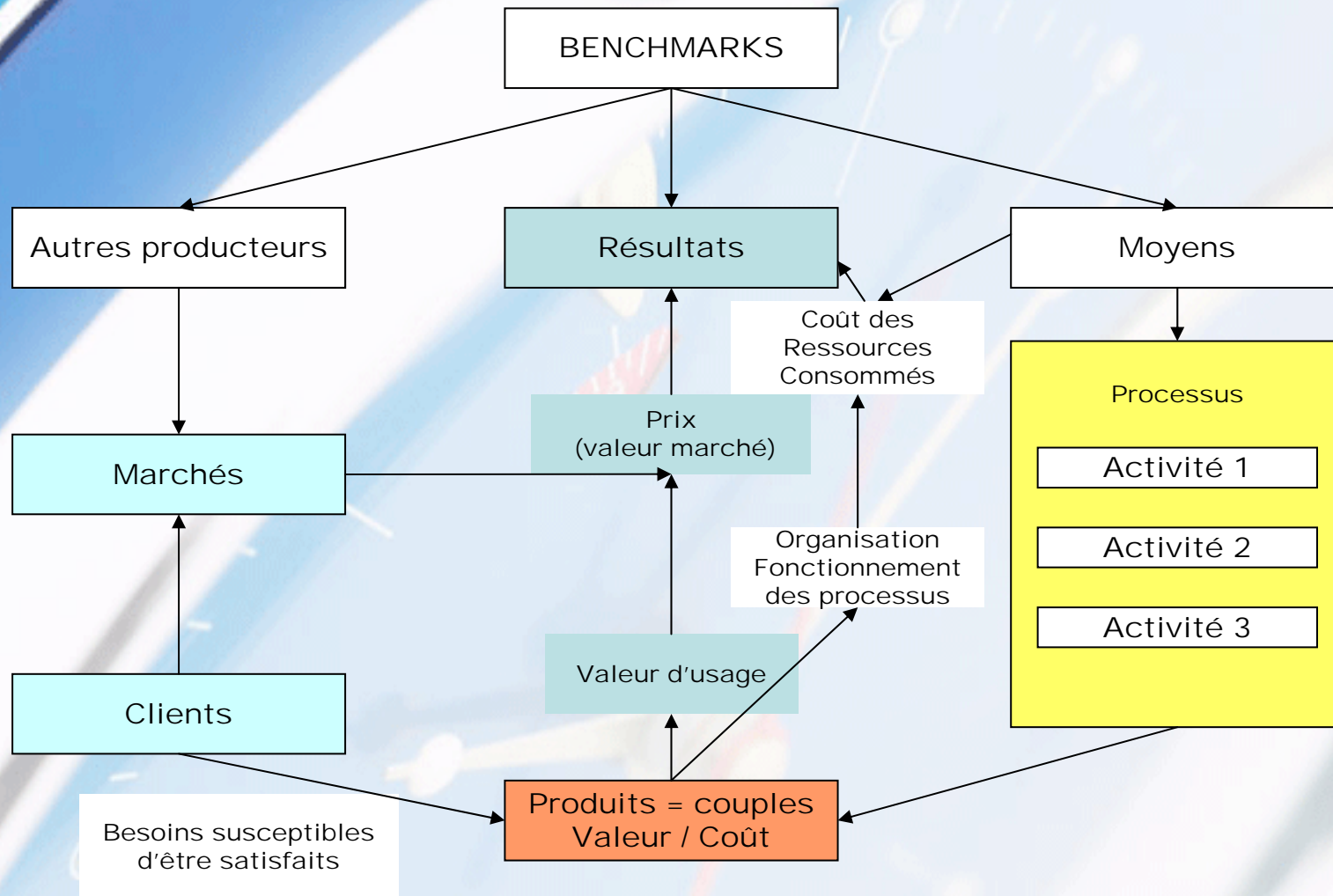
Jours	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Activités																					
a Prévision	■																				
a Réalisation	■	■																			
b Prévision	■	■	■																		
b Réalisation	■	■																			
c Prévision			■	■	■																
c Réalisation				■	■	■															
d Prévision					■																
d Réalisation					■	■	■														
e Prévision						■	■	■	■	■	■	■	■	■							
e Réalisation						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
f Prévision													■								
f Réalisation															■	■	■				



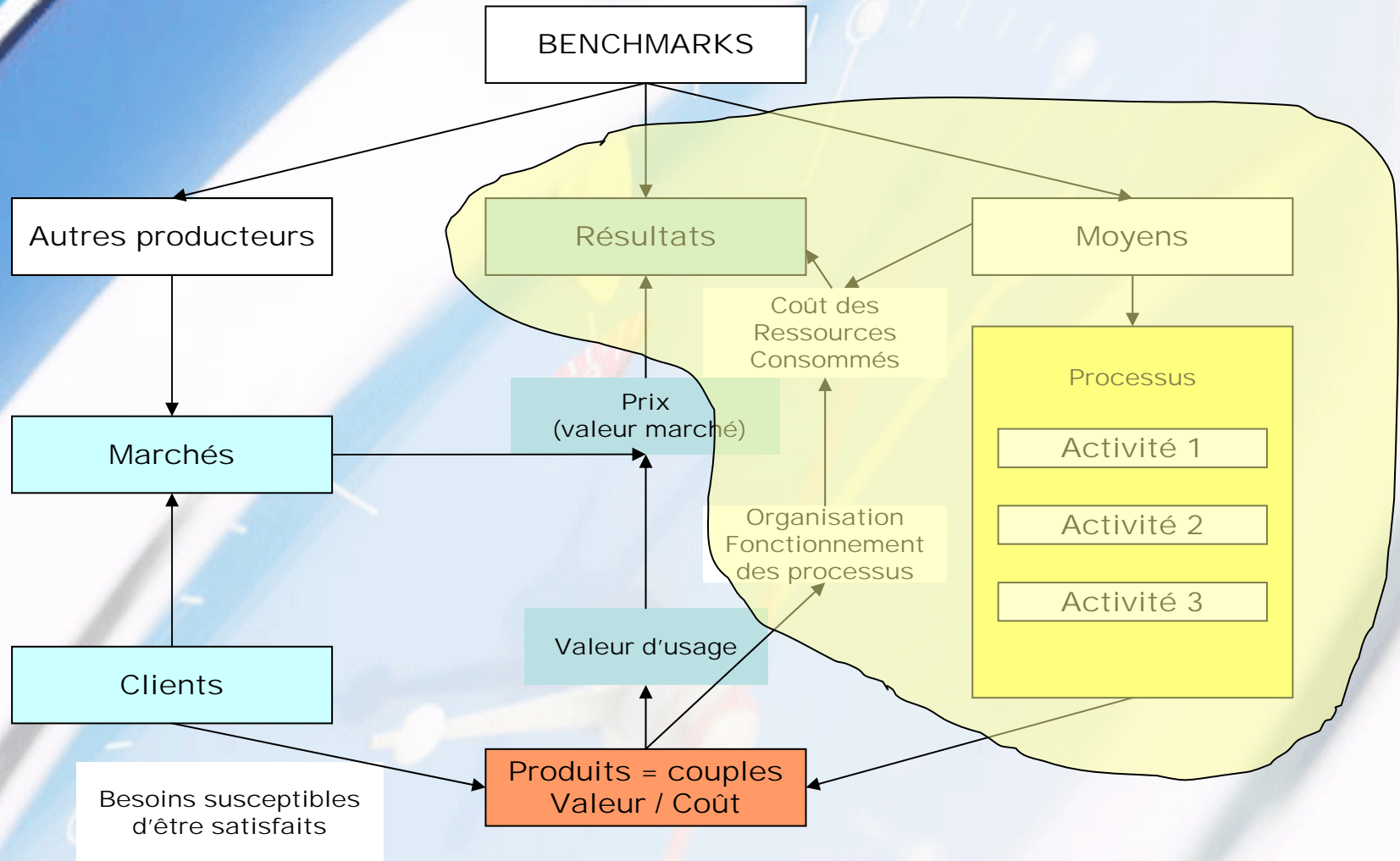
A close-up, artistic photograph of a watch movement. The dial is a vibrant blue with gold-colored hands and hour markers. A red second hand is visible, along with a small red and white striped marker. The watch is set against a white background.

## PARTIE 4 : GESTION DE LA VALEUR POUR LE CLIENT

# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût



# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût





# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût

## a. La valeur perçue par le client : problématique

- Problématique 1



- Le client perçoit la valeur qu'il a envie de percevoir en effectuant des comparaisons
- La valeur est liée à des éléments rationnels et socio-affectifs
- La valeur n'est pas directement dépendante du coût de revient



# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût

## a. La valeur perçue par le client

- Problématique 2

Valeur perçue

- Attentes satisfaites
- Attentes mal satisfaites
- Attentes non-satisfaites

<b>Prestations inutiles</b>	<b>Valeur non perçue</b>	<b>Défaut sur prestations</b>	<b>Attentes non satisfaites</b>	<b>Réduire les coûts et les délais</b>
-----------------------------	--------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--

Valeur offerte

# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût

## a. La valeur perçue par le client

- Sur les processus
  - FORMULATION DE PLANS D'AMELIORATION
    - » Optique diminution des coûts

Rationaliser les processus par la suppression des activités sans valeur ajoutée pour le client



Améliorer les restantes :  
- En ↗ leur efficacité  
- En les synchronisant mieux  
- En gérant les goulots d'étranglement



Externaliser ou sous-traiter les activités secondaires

# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût

## a. La valeur perçue par le client : problématique

- Sur les processus
  - FORMULATION DE PLANS D'AMELIORATION
    - » Optique « accroissement de la valeur »

$$VCL = CS - (C1 + C2 + C3 + C4 + R)$$

# 1. Les éléments du pilotage de la valeur-coût

## b. Le Benchmarking

- Définition : Démarche de recherche permanente et d'analyse des meilleures pratiques pour mettre en œuvre des solutions visant à s'en rapprocher

### 3 types de Benchmarking

- Benchmark interne
- Benchmark fonctionnel
- Benchmark concurrentiel

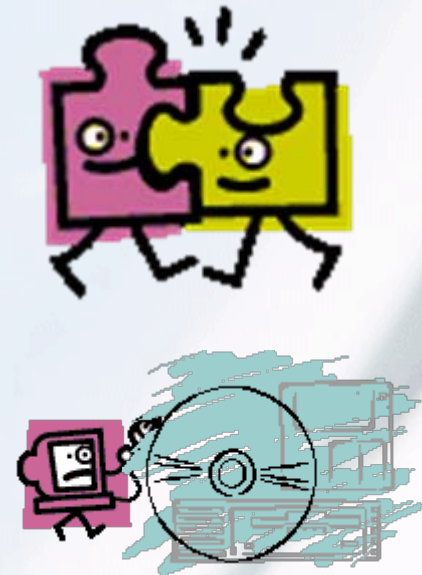
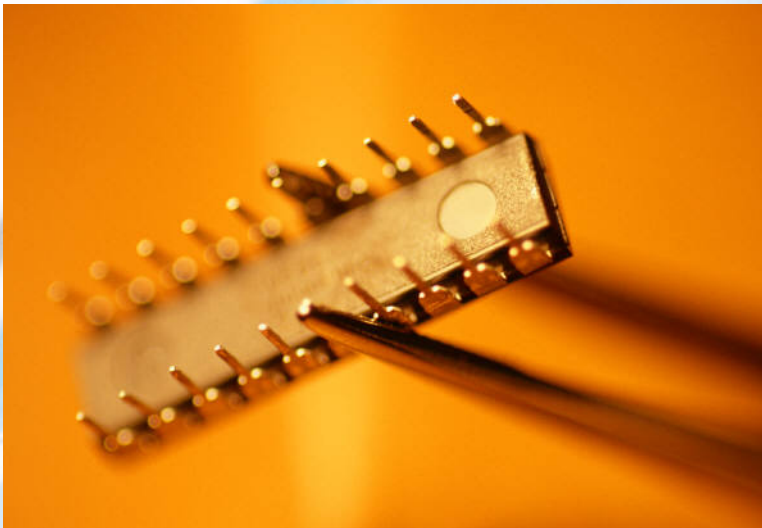




## 2. Les modalités du pilotage

### a. L'analyse de la valeur

- Définition : méthode de conception ou de re-conception du produit pour satisfaire au coût juste nécessaire le **besoin** de l'utilisateur en respectant certaines **contraintes**



## 2. Les modalités du pilotage

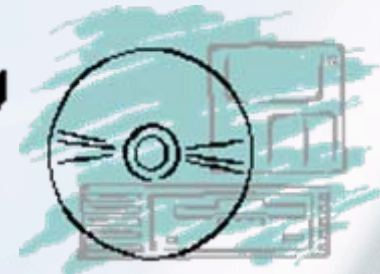
### a. L'analyse de la valeur

- Elle consiste à :
  - Définir les fonctions que le produit doit assumer ;
  - Supprimer du produit les éléments répondant à des fonctions inutiles
  - Optimiser le rapport qualité / coût pour les fonctions

Fonctions de services



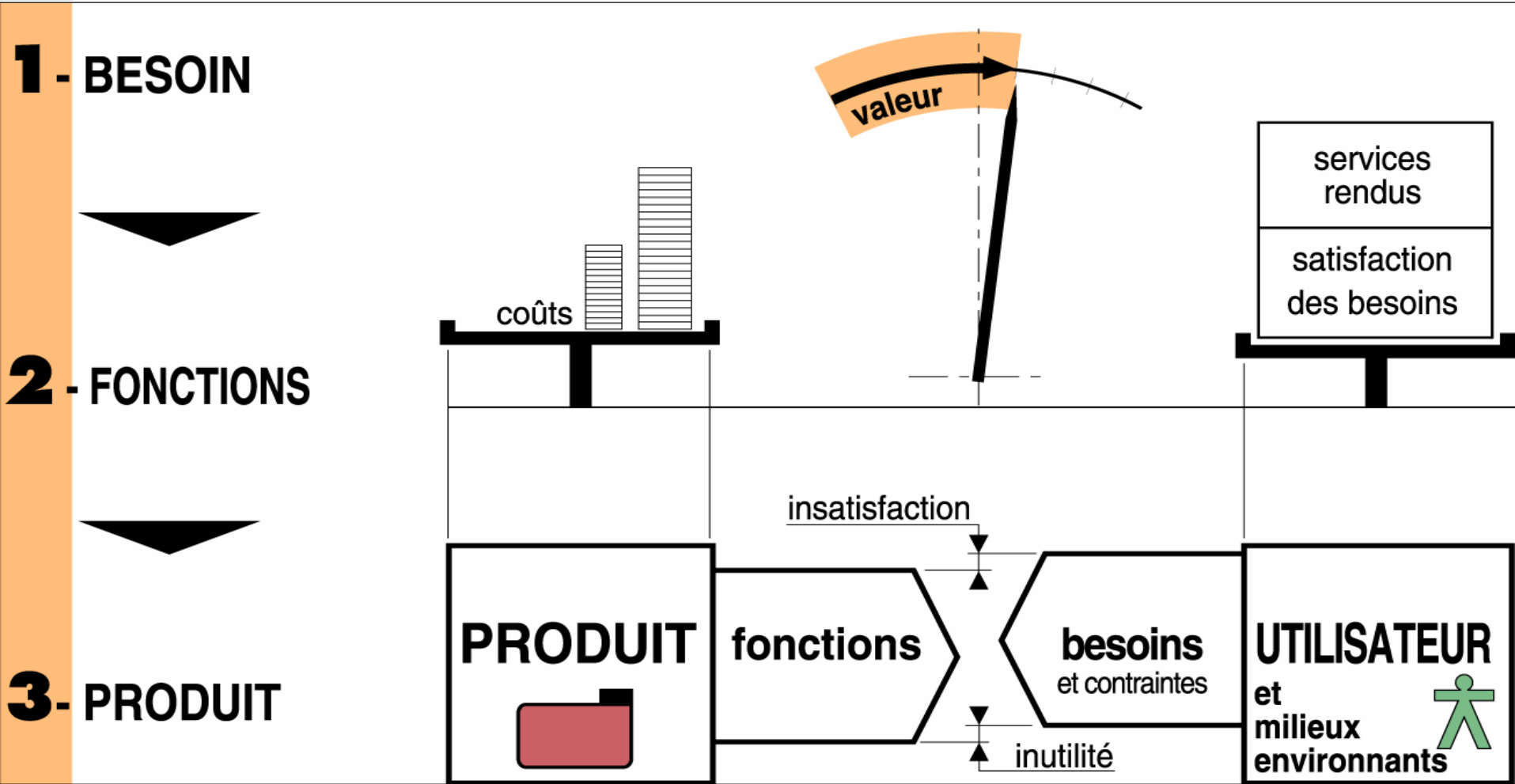
Fonctions techniques



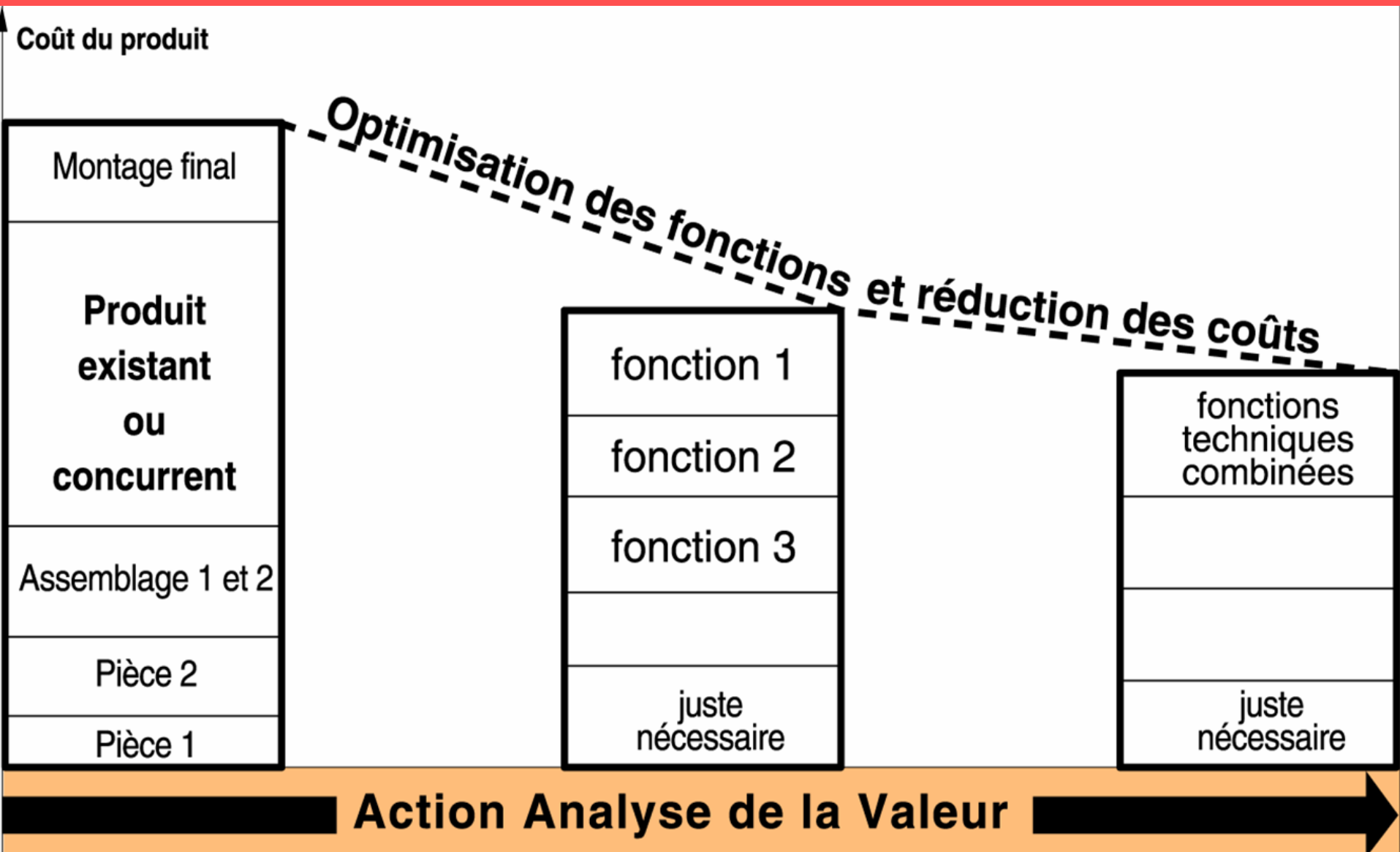
## 2. Les modalités du pilotage

### a. L'analyse de la valeur

- La valeur est la relation entre la **contribution** d'une fonction d'un produit à la satisfaction du besoin et le **coût d'obtention** de cette fonction.



# ACTION ANALYSE DE LA VALEUR

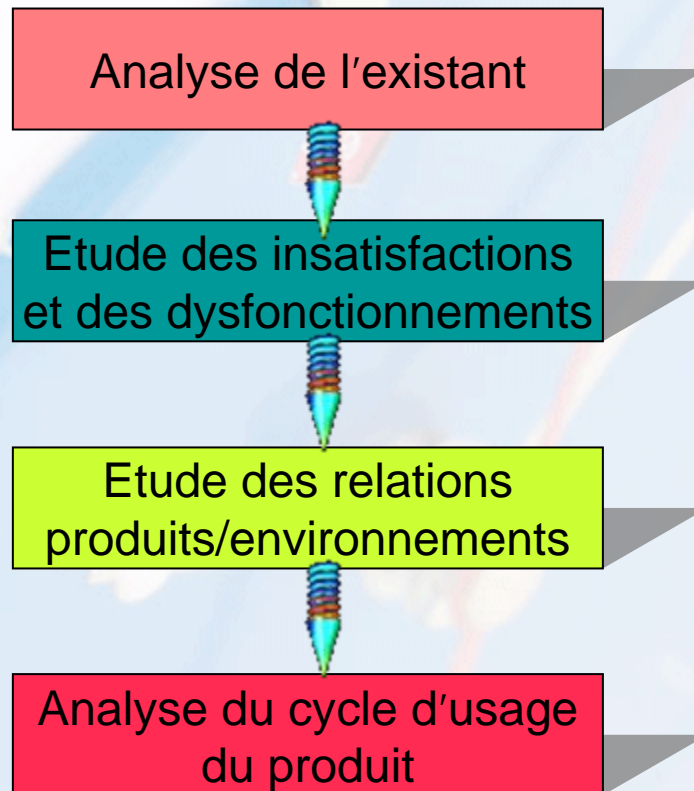




## 2. Les modalités du pilotage

### a. L'analyse de la valeur

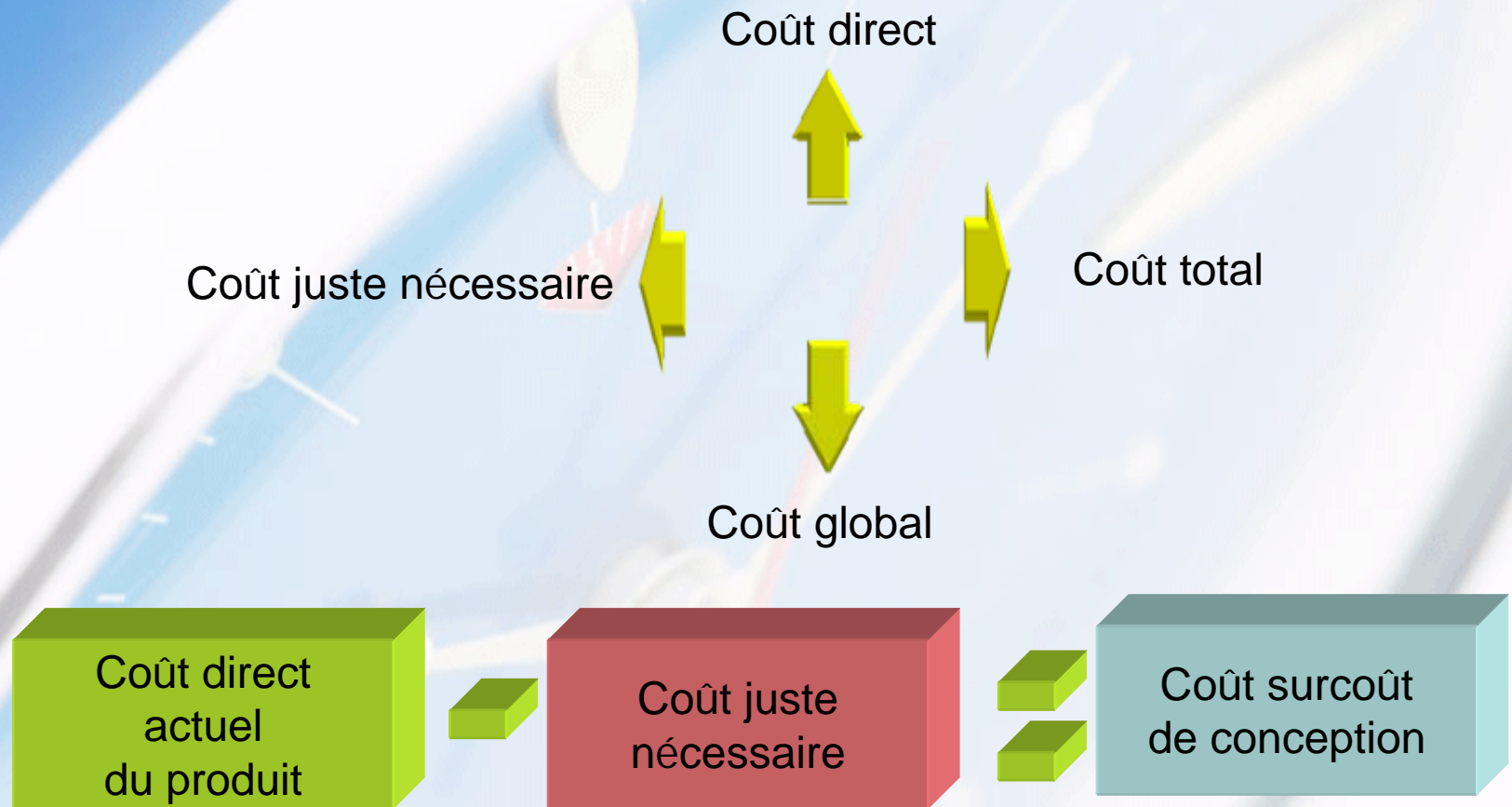
- L'analyse fonctionnelle DEMARCHE D'IDENTIFICATION DES FONCTIONS



## 2. Les modalités du pilotage

### a. L'analyse de la valeur


- Les coûts incorporés



## 2. Les modalités du pilotage

### a. L'analyse de la valeur

- Les stratégies d'amélioration possibles



- Amélioration des services rendus  
- Réduction des coûts pour services rendus constants

- Augmentation substantielle des services rendus pour un faible accroissement des coûts  
- Forte diminution du coût avec légère dégradation du service



## 2. Les modalités du pilotage

### b. Le target costing ou coût cible



TARGET COSTING





## 2. Les modalités du pilotage

### b. Le target costing ou coût cible

- La démarche

