

Troisième partie

Le management de la performance financière

Ouvrage de référence : chap.4 p. 184-198,
chap. 5 p. 215-221, chap.6 p. 255-299

Plan de la troisième partie

- Chapitre 5 : Finaliser et piloter
- Chapitre 6 : L'évaluation de la performance

Chapitre 5

Finaliser et piloter

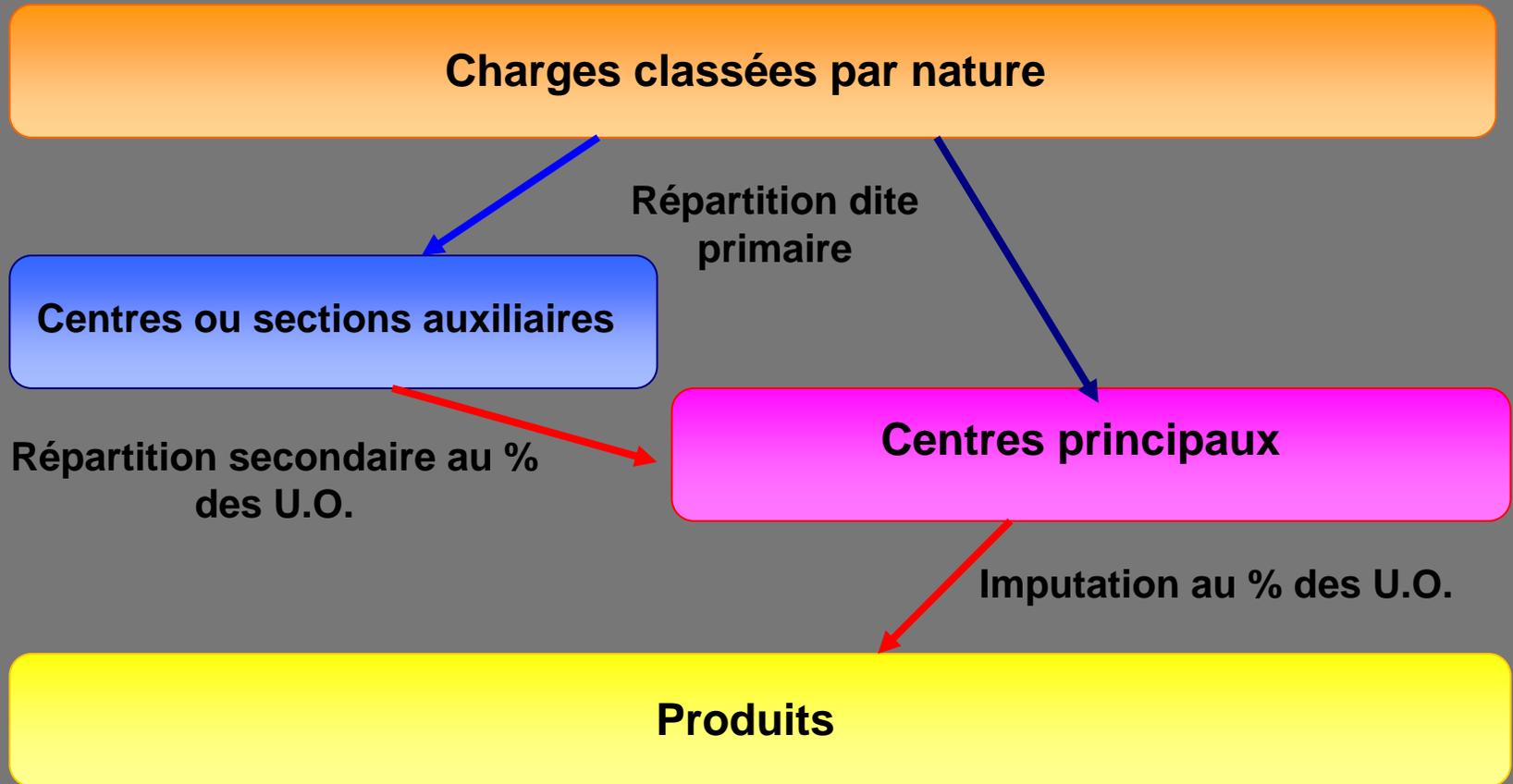
Plan du chapitre 5

1. L'aide aux choix stratégiques
2. L'horizon budgétaire
3. Les décisions ponctuelles

1. L'aide à la décision stratégique

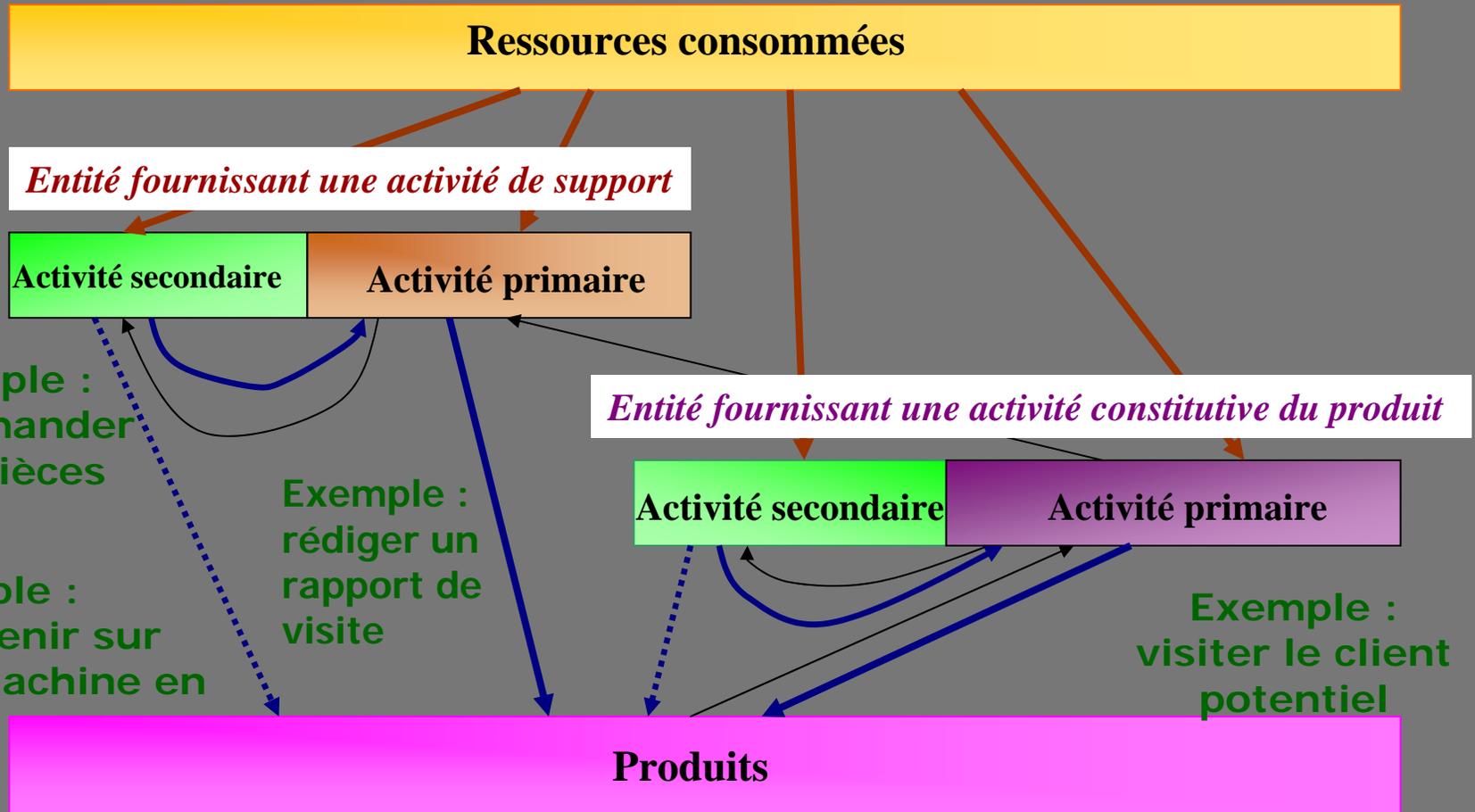
- Le coût complet est ici à sa place : identifier toutes les conséquences de la décision, directes et indirectes.
- D'où un lourd travail de « traçabilité »

Le classique : la cascade (PCG 1947 à 1982)



Mais la règle d'homogénéité risque de n'être pas respectée

La démarche Activity-Based Costing (ABC) : tracer des causes



Le pilotage stratégique des coûts

Pour des produits en
conception

Coûts cibles (*target costing*)

Pour des produits existants

Kaizen costing

Pour tous

Analyse des processus (ex. : COQ)

Target Costing

Processus de calcul en coût cible

- Vecteur (prix-caractéristiques-qualité)
- Prix cible - profit cible = coût cible
- Processus itératif
- *Analyse cross-functional*
- Trois outils à disposition : *Tear-down analysis, Value engineering, Reengineering*

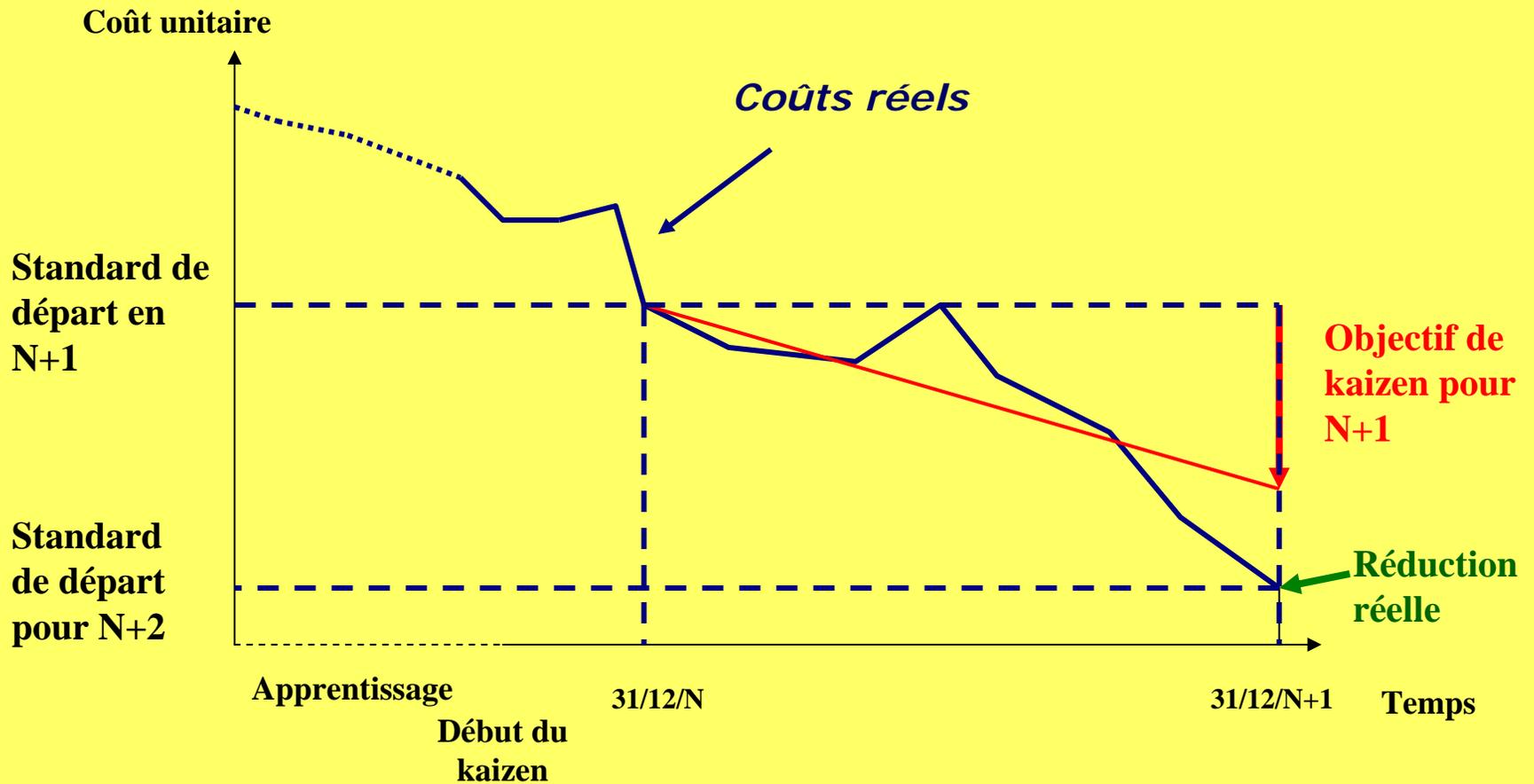
Les trois outils du *Target Costing*

- *Tear-down Analysis (Reverse engineering)* ou ingénierie "à l'envers" (s'apparente au benchmarking, mais démonte pièce par pièce les produits concurrents)

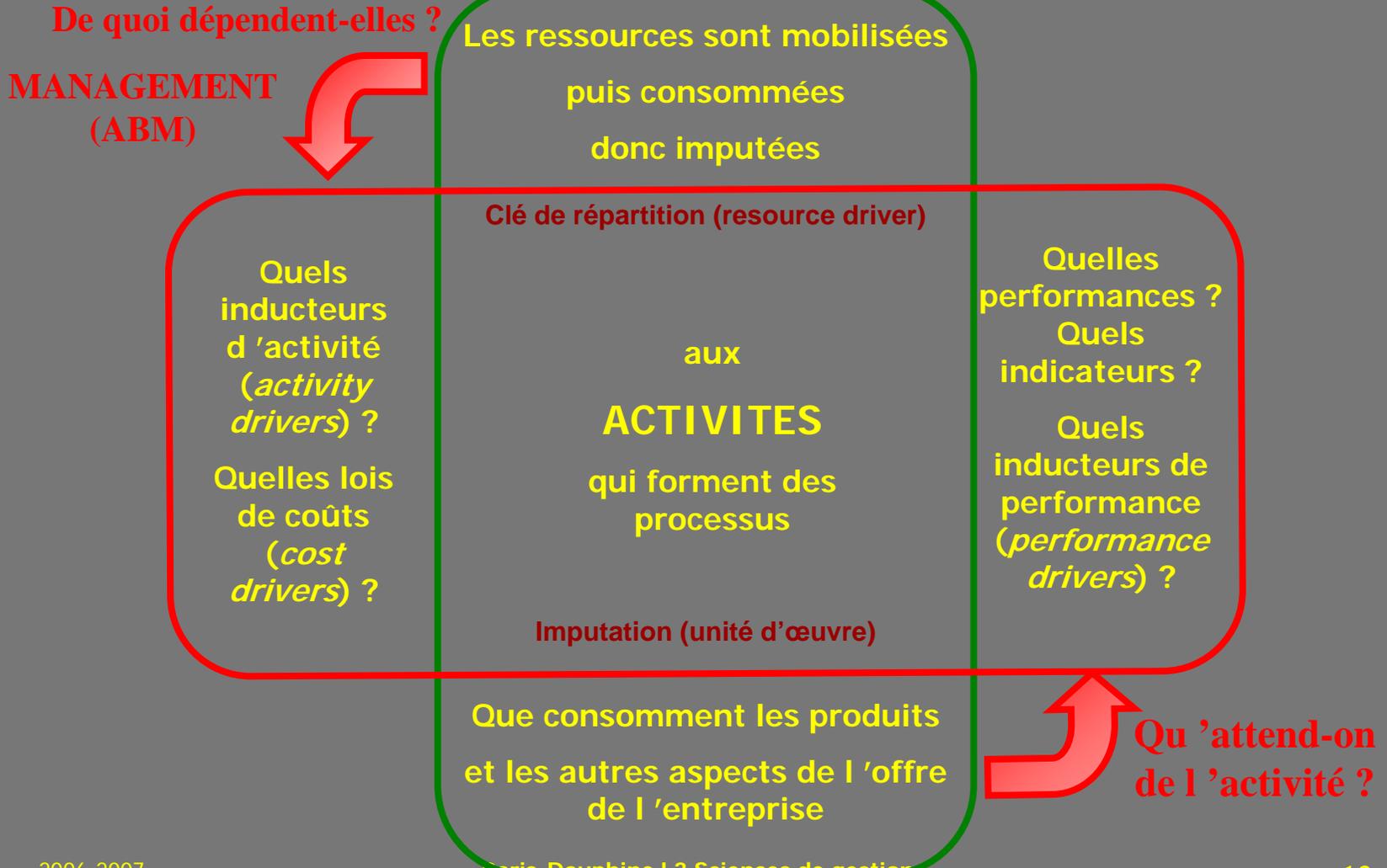
- *Value Engineering* (ingénierie de la valeur) :
- Analyse fonction-composant (*functional analysis* ou analyse fonctionnelle)
- Identifier la contribution des composants à la valeur

- *Reengineering*
- Même approche que ci-dessus, mais concerne à la fois le produit et le processus industriel

Kaizen



De ABC à ABM



Plan du chapitre 5

1. L'aide aux choix stratégiques
2. L'horizon budgétaire
3. Les décisions ponctuelles

Pourquoi le coût complet n'est pas une solution

A demande 3 h et B demande 5 h

On fait 100 A et 100 B

$v = 100 \text{ €/h}$ $F = 100\,000 \text{ €}$

A coûte 675 € et B coûte 1125 €

On fait 120 A et 100 B

A coûte 648,84 et B coûte 1081,4

Le pilotage à horizon budgétaire

Historique de l'imputation rationnelle

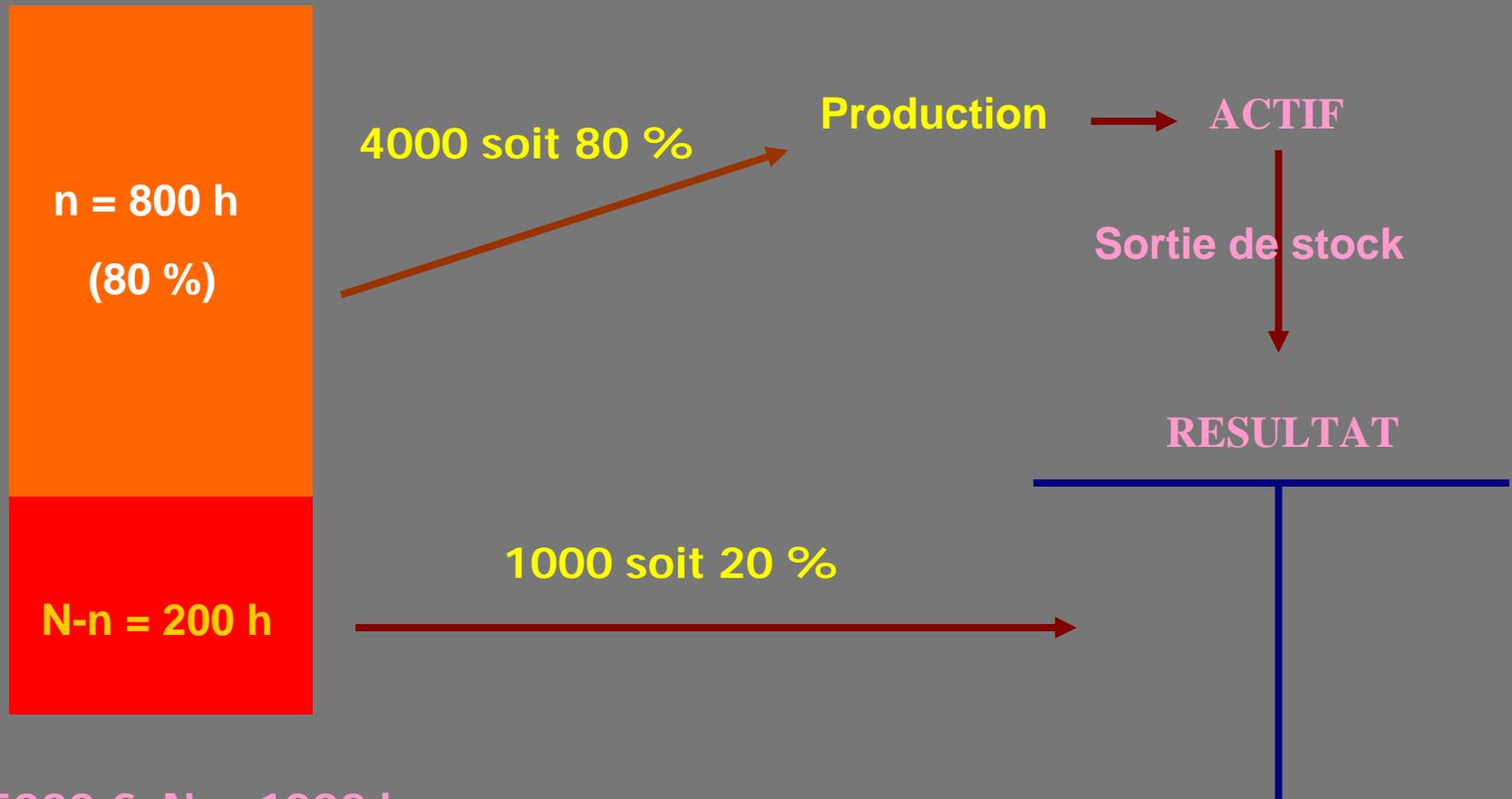
- Inadaptation du coût complet (exemple)
- Avantage de l'utilisation de l'IR
- Mode de calcul :

Soient F , N et n $F \cdot n / N$ coûts absorbés

CSA ($F - F \cdot n / N$)

précision sur le niveau N

Mode de Calcul



$F = 5000 \text{ €}, N = 1000 \text{ h}$

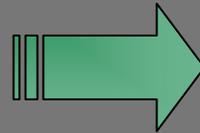
En résumé sur le calcul de l'IR

- Ventes
- - Coût variable
- = MSCV
- - Coûts de capacité imputés ou absorbés
- = Marge
- - CSA
- = Bénéfice

- Seule manière de calculer un coût unitaire
- (regroupement des variables volumiques, indivis et des coûts de capacité)

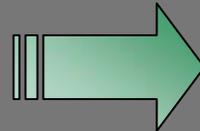
Intérêt

Coût unitaire



Benchmarking

Coût de sous-activité



Écart à combler

Stratégie



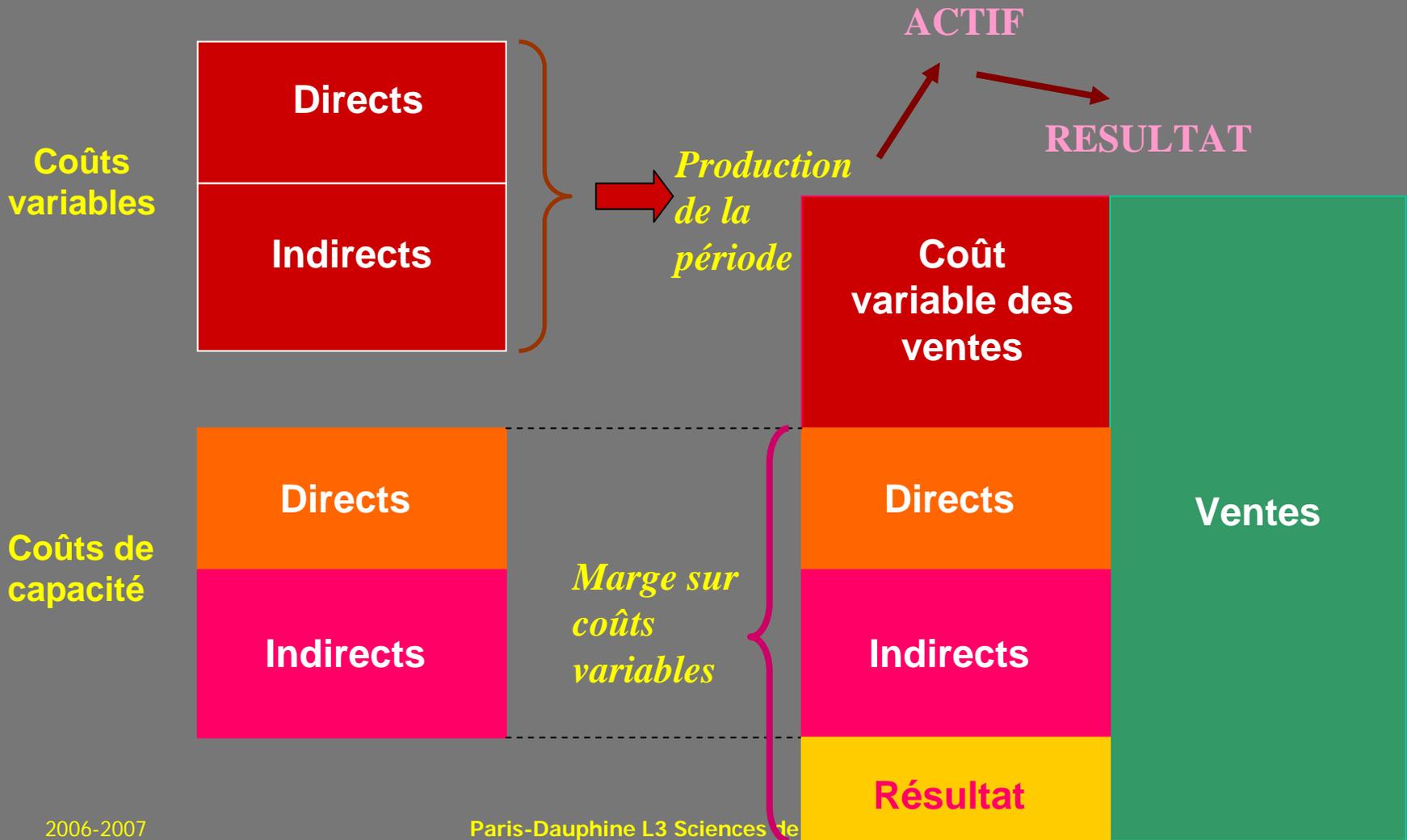
Plan du chapitre 5

1. L'aide aux choix stratégiques
2. L'horizon budgétaire
3. Les décisions ponctuelles

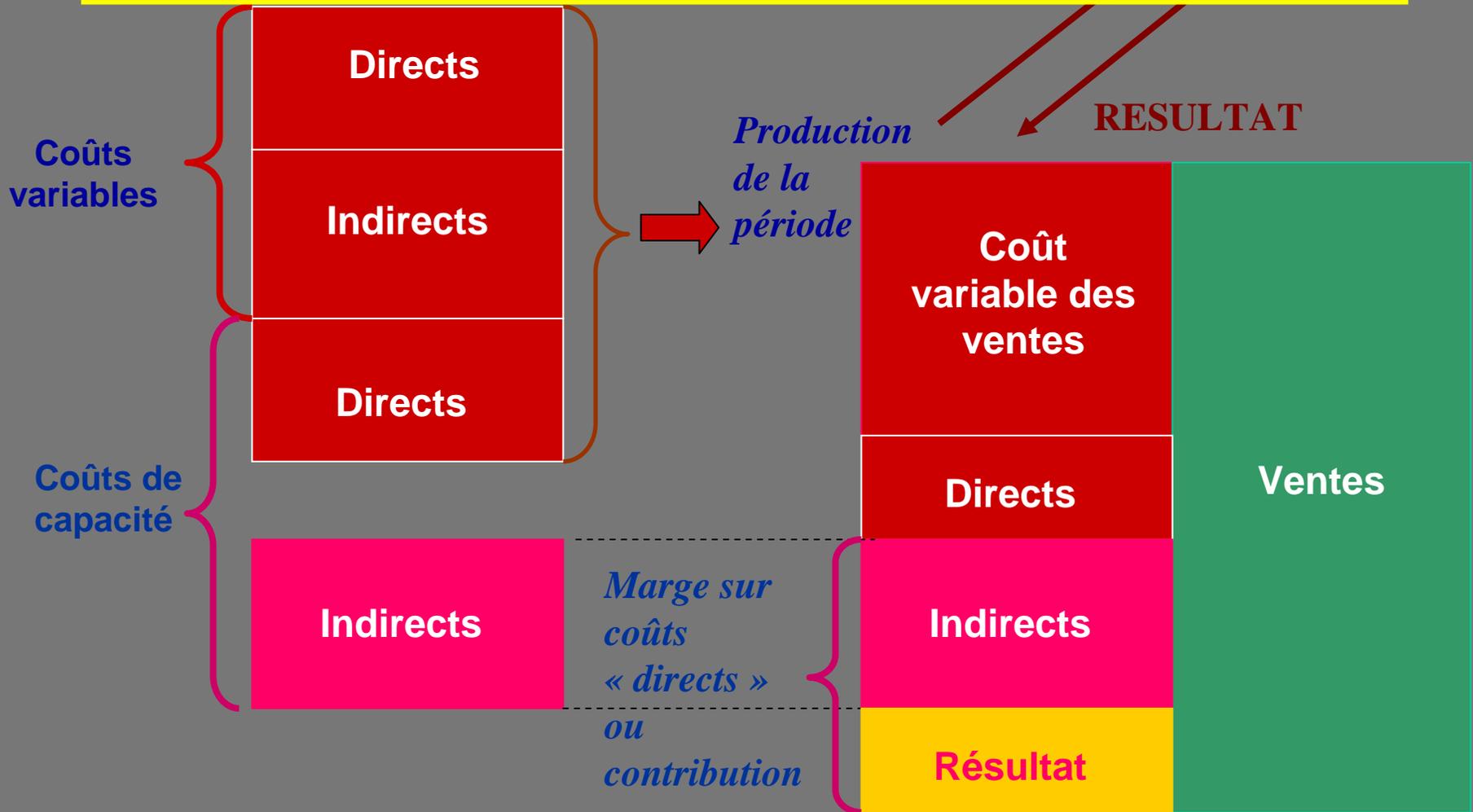
Les décisions ponctuelles

- C'est le domaine du raisonnement marginaliste ou sur les seuls coûts variables : le « direct » costing
- Rappel historique
- Hypothèse sous-jacente

Le direct costing « simple » (coût variable)



Le direct costing « évolue », dit « coût direct » à tort



Exemples

P=100 v=60 F=10000 Point mort ?

$$Q = 10000/(100-60) = 250 \text{ u}$$

Pour Q=320 quel bénéfice ?

$$B = (100-60).320 - 10000 = 2800 \text{ €}$$

Quel point mort si F est de 12000 ?

$$Q = 12000/(100-60) = 300 \text{ u}$$

Faut-il porter F à 14300 pour réduire v à 48 ?

$$\begin{aligned} \text{Comparer MSCV après et avant} \\ (100-48)Q - 14300 > (100-60)Q - 10000 \\ Q > 359 \text{ u} \end{aligned}$$

Faut-il baisser P de 10 % ?

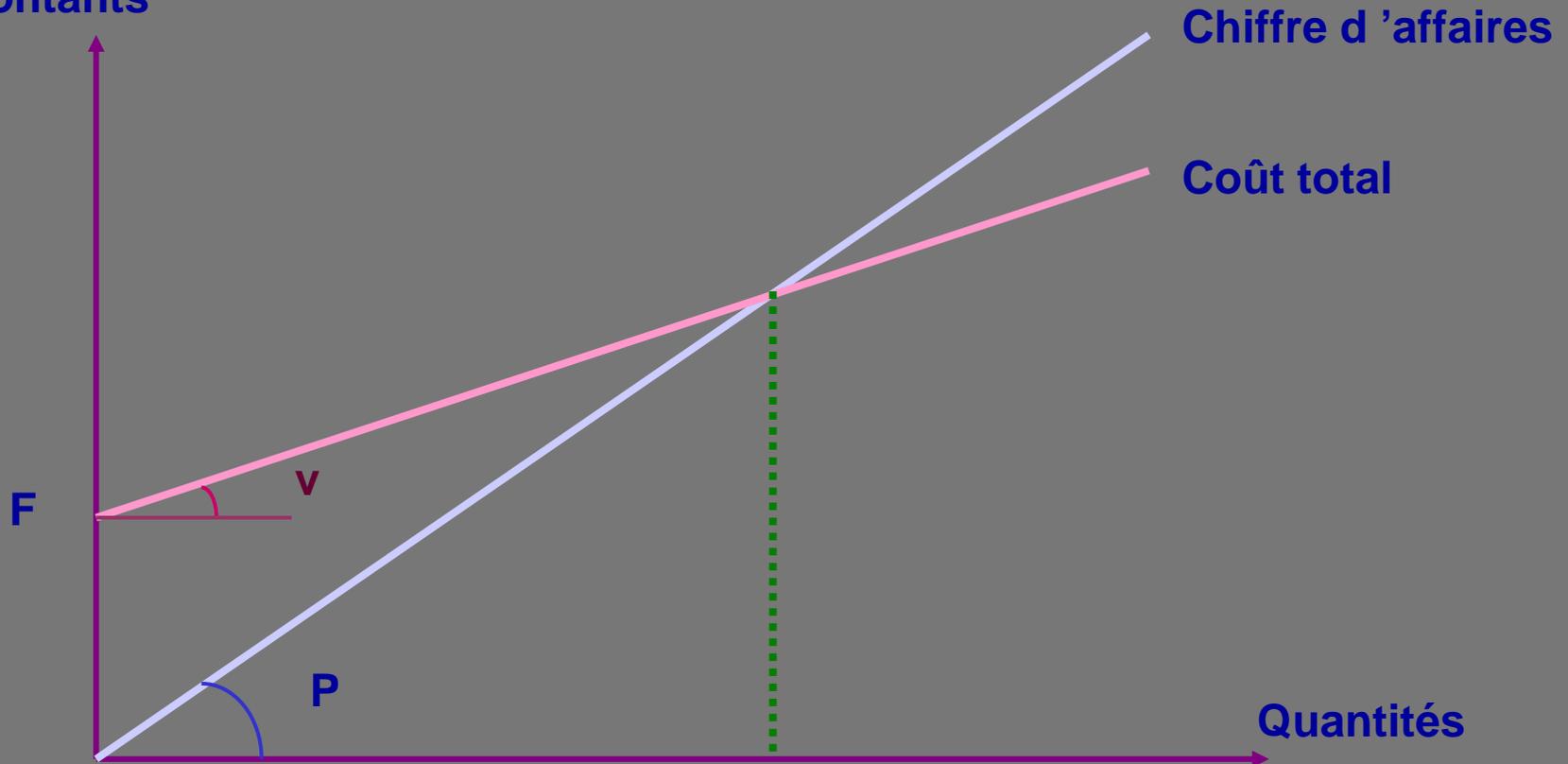
$$\text{MSCV 1} < \text{MSCV 2 ssi}$$

$$(p-v)*q_1 < (p-dp-v)*q_2$$

$$(100-60) q_1 < (90-60) q_2 \text{ soit } q_1 > 4/3.q_2$$

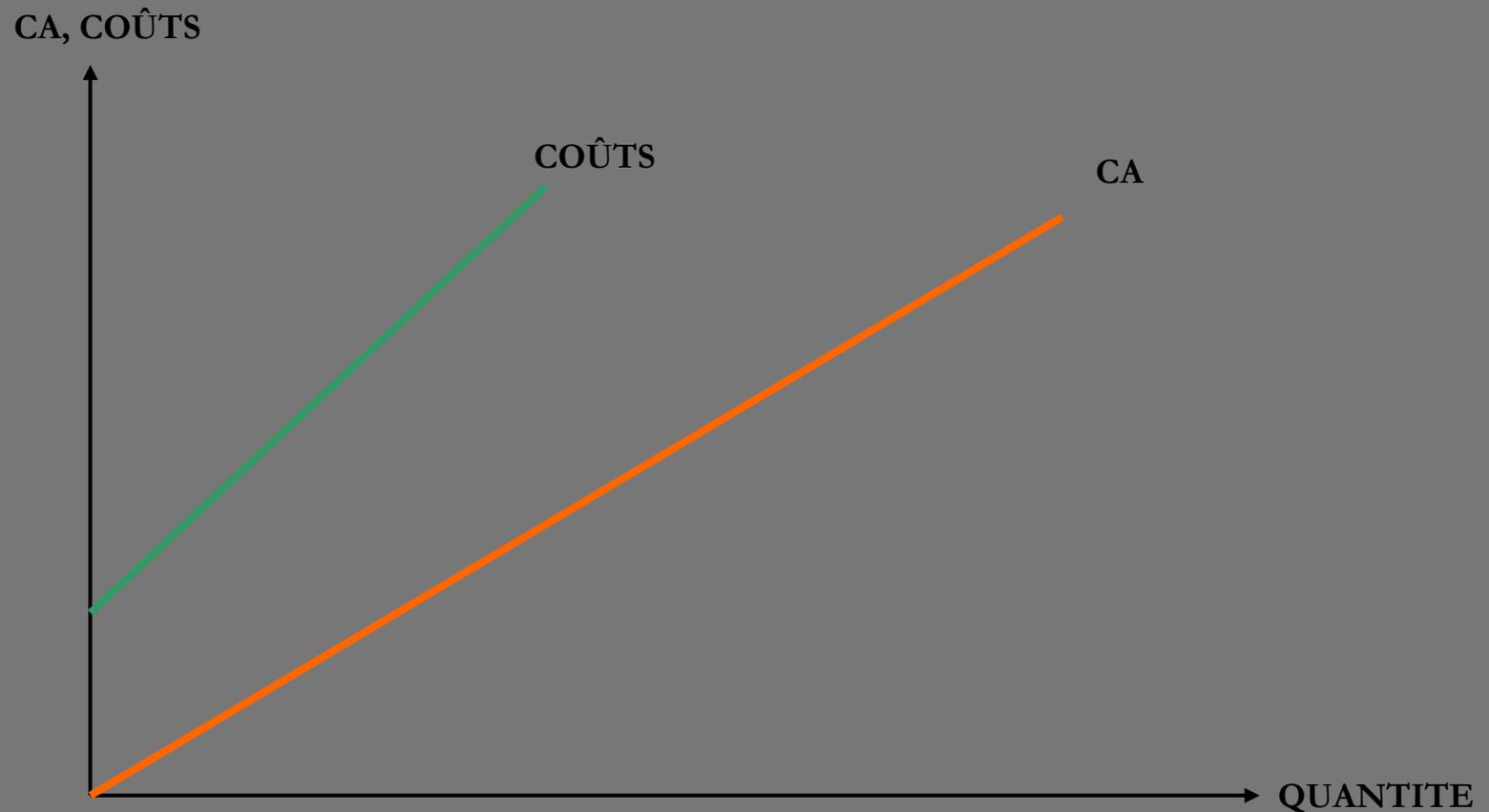
Principe du point mort

Montants

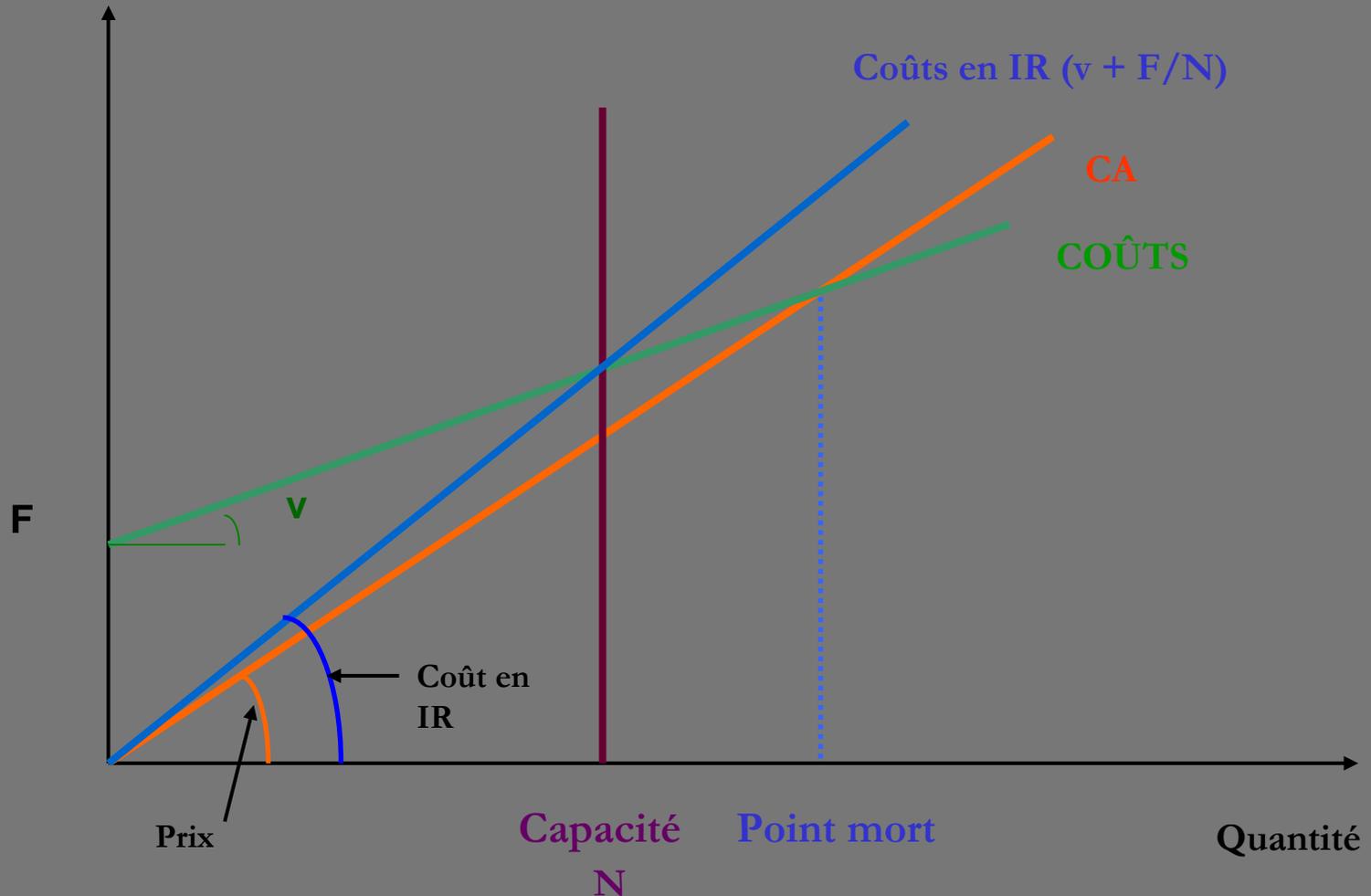


$$Q = F / (P - v)$$

Cas d'un déficit structurel



Un autre cas de déficit structurel



Les risques du direct costing

- **Myopie et marginalisme abusif**
- **Croissance des frais généraux**
- **Donc identifier les facteurs de récurrence**