



Bibliographie de Cas et de Médias Pédagogiques

Edition 2004

Comptabilité – Contrôle de gestion

COMPTABILITÉ-CONTRÔLE DE GESTION

Produits en français

C0365

Etude de cas

STET 2004

Auteur(s) : Françoise GIRAUD - Carla MENDOZA
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

La société STET est une entreprise de fabrication de vêtements de sport et de détente. Elle comporte trois services ayant chacun des missions et des objectifs spécifiques : le Service Commercial - la Production et le Siège (ce dernier regroupe les Services Administratifs et les Achats).

Chaque service doit bâtir son budget pour l'année 20n+1.

- Dans un premier temps, il doit prendre des décisions opérationnelles : des scénarii de changement lui sont proposés et il doit se coordonner avec les autres services.

- Dans un second temps, il doit chiffrer son budget.

Lorsque les budgets des différents services sont bâtis, on procède à la consolidation d'ensemble afin de voir si la société atteindra son objectif global de profitabilité.

• Objectifs pédagogiques :

- Faire élaborer un budget.
- Insister sur la dimension 'plan d'actions' d'un budget.
- Sensibiliser les apprenants aux problèmes de coordination et de mise en cohérence des plans d'action.

• Sujet(s) :

Cas de synthèse - Budget - Coordination budgétaire - Consolidation budgétaire

• Public(s) :

- 2ème cycle Formation initiale
- Formation continue : Managers opérationnels - Contrôleurs de gestion - Directeurs financiers et dirigeants.

• Secteur d'activité :

Confection - Textile

• Caractéristiques particulières :

Le cas STET 2004 peut être traité à la suite ou indépendamment de 'STET' (C0292), et 'STET Le Retour' (C0322) précédemment déposés à la CCMP.

Il peut se traiter sur une période de 4 heures, pour ce qui est du cas lui-même, et de 2 heures, pour ce qui concerne la partie consolidation. Les apprenants sont regroupés en 3 équipes distinctes, chacune représentant l'un des trois départements d'une entreprise de textile (Commercial - Production - Achats et Administratif). Le formateur anime le cas pourra donc être amené à construire plusieurs entreprises en fonction du nombre de participants. Chaque équipe aura à établir son budget propre, puis la consolidation pourra être assurée collectivement dans un second temps.

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 28

Note pédagogique : OUI (39 pages)

Date de situation : non significatif

Diffusion aux entreprises : OUI



C0364

Etude de cas

CORDLESS 2003

Auteur(s) : Pierre-Laurent BESCOS
Etablissement(s) créateur(s) : EDHEC Business School

La société Cordless est la filiale française d'un groupe international spécialisé dans l'électronique grand public. Son activité essentielle est d'adapter aux normes françaises des téléphones sans fil numériques et de les distribuer en Europe.

Elle reçoit les principaux composants déjà montés en lots d'une usine située en Asie. Après assemblage, les deux types de téléphone fabriqués sont distribués à des réseaux de revendeurs (grands magasins, boutiques spécialisées, etc).

Compte tenu de la modification de son environnement, elle cherche à adapter sa comptabilité de gestion afin d'avoir des informations plus pertinentes sur ses coûts.

• **Objectifs pédagogiques :**

- Maîtriser et comparer l'analyse des coûts suivant les différentes approches classiques (coût complet, coût partiel ou direct costing).
- Mettre en évidence l'influence des changements de critères de répartition des charges indirectes et fixes (évolution vers une comptabilité d'activité).
- Montrer l'intérêt de l'analyse des coûts par la prise de décision dans un contexte international (faire ou faire faire, etc.).

• **Sujet(s) :**

Cas d'examen - Cas de synthèse - Calcul des coûts - Calcul des marges - Méthode des coûts - Coûts de revient - Coûts complets - Coûts d'achat - Comptabilité analytique - Taux de change

• **Public(s) :**

- Tout public ayant reçu au préalable une formation de base en analyse des coûts
- Formation Initiale et Formation Continue

• **Secteur d'activité :**

Télécommunications

• **Caractéristiques particulières :**

Réactualisation du cas 'Cordless' (C0305) disponible gratuitement pour les acquéreurs du premier cas auprès de la CCMP. Ce cas en trois parties peut faire l'objet d'un cas d'examen de trois heures. Chaque partie peut être traitée séparément sans lien entre elles dans le cadre d'un cours consacré à la comptabilité analytique. Des grilles vierges à distribuer aux apprenants sont mises à la disposition du formateur dans la note pédagogique ainsi qu'un barème de notation.

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 9

Note pédagogique : OUI (18 pages)

Date de situation : 2003

Diffusion aux entreprises : OUI



C0363

Etude de cas

BOZAR

Auteur(s) : Patrice DALAIGRE

Etablissement(s) créateur(s) : IPAG Paris

Bozar est une affaire familiale originaire de la région Lyonnaise. Elle a un projet d'investissement qui lui permettrait, d'une part, d'augmenter sa capacité industrielle, d'autre part de dégager une marge sur coûts variables supérieure à celle réalisée avec les équipements actuels. L'entreprise, rentable, a besoin de pérenniser son résultat et sa position de leader européen. Cet investissement va-t-il lui permettre de déplacer favorablement son seuil de rentabilité sur un marché qui connaît une certaine croissance ? L'arrivée du fils du fondateur change quelque peu les données. Ce dernier a une réelle volonté de développer l'entreprise. A quelle vitesse va-t-il pouvoir le faire ?

• **Objectifs pédagogiques :**

- 1 - Sensibiliser l'apprenant aux spécificités du secteur industriel intégré.
- 2 - Entraîner l'apprenant :
 - à l'analyse des coûts de revient des produits,
 - à la manipulation de la marge sur coûts variables,
 - aux calculs de taux de rentabilité globale,
 - aux calculs et managements du seuil de rentabilité (en chiffre d'affaires, en quantité et en date),
 - et à la réflexion stratégique sur l'optimisation de la rentabilité d'une entreprise.

• **Sujet(s) :**

Mini-cas - Cas d'examen - PME - Comptabilité analytique - Seuil de rentabilité - Marge sur coûts variables - Point mort - Investissement - Analyse des coûts

• **Public(s) :**

Premier cycle d'ESC - Etudiants 2ème année BTS ou IUT

• **Secteur d'activité :**

Fabrication de paniers métalliques pour l'industrie automobile

• **Caractéristiques particulières :**

Ce mini-cas peut être intégré dans un module d'initiation consacré à l'analyse des coûts ou à la réflexion sur l'optimisation de la rentabilité d'une entreprise. Le timing d'utilisation préconisé par l'auteur est de 1h45. Il peut également être utilisé comme cas d'examen, ou de test d'évaluation des connaissances des apprenants.

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 5 dont 1 en annexe

Note pédagogique : OUI (5 pages)

Date de situation : 2003

Diffusion aux entreprises : OUI



C0362

Etude de cas

Plate-forme aérienne de Villeneuve

Auteur(s) : Gérard NAULLEAU - Olivier SAULPIC

Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

Le cas décrit la situation d'une plate-forme aéroportuaire qui cherche à se doter d'un dispositif de contrôle de gestion.

Au travers d'un diagnostic et de la formulation de recommandations, les participants sont invités à réfléchir :

- à l'impact de la définition de la performance sur les décisions ;
- aux différentes dimensions de la performance.

• **Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser les participants à l'importance de la définition et de la mesure de la performance comme base sur laquelle les systèmes de pilotage pourront être construits.
- Ouvrir sur d'autres dimensions de la performance que la seule mesure économique et financière.
- Appréhender la notion de performance en tant que concept de contrôle de gestion et son impact sur le système d'information et sur la prise de décision.

• Sujet(s) :

Mesure de la Performance - Tableau de Bord - Stakeholders
- Balanced scorecard - Stratégie de Développement -
Couple valeur/coût

• Public(s) :

Formation initiale (introduction au contrôle de gestion) -
Formation continue (sensibilisation au contrôle de gestion)

• Secteur d'activité :

Services marchands et secteur public

• Caractéristiques particulières :

Ce cas permet d'introduire la notion de performance en
contrôle de gestion. Il peut donc servir d'introduction à un
cours portant sur le tableau de bord ou le Balanced
Scorecard et être suivi de cas méthodologiques, consacrés
à la construction du tableau de bord, du type DELIGNES
(C0346) déposé à la CCMP.

La note pédagogique du cas est accompagnée d'un guide
d'animation de 13 diapositives PowerPoint qui permet le
débriefing en amphi.

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 7 dont 3 en annexes

Note pédagogique : OUI (18 pages)

Date de situation : 2003

Diffusion aux entreprises : OUI

**C0361**

Etude de cas

**Joies et galères du LBO
chez PAUSANIAS SA**

Auteur(s) : Levent KILIG

Etablissement(s) créateur(s) : Université Louis Pasteur - Strasbourg 1

La SA PAUSANIAS, spécialisée dans le secteur de la boulangerie
industrielle, est susceptible d'être rachetée. L'étude de cas est
centrée sur l'ingénierie juridico-financière qu'il faut mettre en
place afin de mener à bien une telle opération.

On pense naturellement au recours à la holding dont le cas
s'attache à mettre en exergue les avantages intrinsèques
(notamment sur le plan fiscal, juridique, financier). Cela dit, la
viabilité financière du montage impliquant une bonne capacité
de la cible à générer des dividendes, un diagnostic financier de
cette dernière et la construction d'un tableau de bord financier
s'avèrent impérieuses.

Enfin, la santé de la cible confirmée, on pourra alors bâtir un
raisonnement sur la mise en œuvre du montage au plan
financier. Cela implique plusieurs questionnements : que vaut la
cible ? Quelle sera la structure financière de la holding ? Il
s'agira alors d'évaluer la société et de déterminer le niveau
respectif des fonds d'emprunts et des fonds propres chez la
holding.

La dernière interrogation s'articule autour des modalités
d'optimisation fiscale du montage en réfléchissant sur l'arsenal
de moyens fiscaux à la disposition des dirigeants sociaux de la
holding.

• Objectifs pédagogiques :

- Amener les apprenants à appréhender les enjeux stratégiques du diagnostic financier et du tableau de bord.
- Sensibiliser sur la complexité et les intérêts majeurs du montage juridico-financier du LBO.

• Sujet(s) :

Cas transversal - Holding - LBO - Evaluation d'entreprise -
Diagnostic financier - Optimisation fiscale - Tableau de bord
financier - Rachat de société - Droit des Affaires -
Actionariat - Politique fiscale

• Public(s) :

MSG - DESS de Gestion et de Fiscalité - MBA - MSTCF - ESC
Bac+4 - Formation Continue

• Secteur d'activité :

Boulangerie Industrielle

• Caractéristiques particulières :

Ce cas met en exergue la pluridisciplinarité qui caractérise
la construction d'une holding : on est au carrefour du droit,
de la comptabilité, de la finance et de la gestion straté-
gique. La note pédagogique de ce cas comporte un déve-
loppement spécifique sur le montage des holdings, en
général, et de celle de Pausanias SA, en particulier.

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 13 dont 7 en annexes

Note pédagogique : OUI (11 pages)

Date de situation : 2003

Diffusion aux entreprises : OUI

**C0360**

Etude de cas

**ADAMONE : couverture du risque
de change à l'achat**

Auteur(s) : Emilio COMINOTTI

Etablissement(s) créateur(s) : -

La société ADAMONE est une entreprise industrielle, spécialisée
dans la fabrication de moustiquaires, et le cœur de son savoir-
faire est l'assemblage des différents composants, notamment la
toile de moustiquaire.

En se positionnant dans l'environnement de la société
ADAMONE, l'apprenant est mis dans la situation d'un acheteur
international.

Au travers de trois exercices, il effectuera des simulations selon
différentes hypothèses, notamment avec ou sans couverture du
risque de change dans les transactions monétaires
internationales.

• Objectifs pédagogiques :

- Utiliser à bon escient les cours de change.
- Se familiariser avec les mécanismes de couverture du risque de change.

• Sujet(s) :

Politique achats - Politique monétaire - Devises - Euro -
Risques de change - Couverture de Risque - Importation -
Commerce International - Contrôle de Gestion

• Public(s) :

Bac+2 ESC - Universités - Filières spécialisées 'Achats' en
Formation Continue

• Secteur d'activité :

Non significatif

• Caractéristiques particulières :

Comme le cas 'Les Moustiquaires Adamone' (P0260) du même auteur, ce cas peut servir de 'fil rouge' dans le cadre d'un cours consacré à la politique achats d'un point de vue monétaire. Ce cas intègre des fichiers Excel permettant aux apprenants d'effectuer leurs simulations. Les trois exercices proposés peuvent être traités séparément et être réactualisés selon les données du jour de l'intervention. Un diaporama PowerPoint facilite le débriefing du cas.
Support : numérique uniquement

Nombre de pages : 12 dont 6 en annexes
Note pédagogique : OUI (50 pages)
Date de situation : 2002
Diffusion aux entreprises : OUI



C0359

Etude de cas

VALLOUIRE SA

Auteur(s) : Henri LAMAIRE-MARINGER
Etablissement(s) créateur(s) : AUDENCIA Nantes Ecole de Management

Afin d'enrayer la baisse de son CA et de sa rentabilité, VALLOUIRE SA, spécialiste des matériaux de référence certifiés, met au point une nouvelle technologie qui semble commercialement viable.
Le seul moyen de financement de ce développement envisageable est, selon son président, une augmentation de capital.
Un actionnaire détenant déjà 34 % du capital de VALLOUIRE SA vous demande si la souscription à une telle augmentation de capital peut présenter un intérêt pour lui.

• Objectifs pédagogiques :

- Tester la capacité de l'apprenant à :
 - Etudier l'évolution de la rentabilité économique et financière.
 - Interpréter l'évolution des soldes intermédiaires de gestion : points de décrochage, constitution du RNC, et identifier leur lien avec l'évolution de la rentabilité économique et financière.
 - Etudier l'évolution de la relation de trésorerie, notamment des composantes du BFRE, en distinguant la part due à l'effet délais d'écoulement et celle due à l'effet volume d'activité ; corroborer cette évolution à l'aide de l'analyse du TPF.
 - Etablir la liste des points forts et des points faibles d'une entreprise.
 - Présenter un avis argumenté sur une proposition d'engagement financier.

• Sujet(s) :

Rentabilité économique - Rentabilité financière - Bilan fonctionnel - FR - BFRE - Solde de trésorerie - Délais d'écoulement - Bilan financier - Solvabilité - Liquidité - TPF

• Public(s) :

Modulable en fonction du niveau du public sur les 3 années de gestion en ESC ou en Université

• Secteur d'activité :

Métallurgie

• Caractéristiques particulières :

N.B. La date de situation du cas n'est pas significative car le cas est intemporel.
Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 8 dont 6 en annexes
Note pédagogique : OUI (13 pages)
Date de situation : non significatif
Diffusion aux entreprises : OUI



C0358

Etude de cas

CASEMIX 2000 (A et B)

Auteur(s) : Carla MENDOZA
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

La société CASEMIX fabrique et commercialise 3 produits : des cafetières, des sèche-cheveux et des mixeurs.
Confrontés à une guerre des prix sur le marché des sèche-cheveux, les dirigeants s'interrogent : comment les concurrents font-ils pour continuer à baisser leurs prix ?
A partir d'une discussion sur le positionnement stratégique de leurs produits, les responsables sont conduits à remettre en cause leur système de calcul des coûts de revient. Celui-ci impute la majeure partie des charges indirectes sur la base des heures de main-d'oeuvre.
Une deuxième méthode est alors envisagée. Elle répartit les charges indirectes à partir de nouvelles clés : la valeur des achats, les heures de machine, etc. Les résultats obtenus grâce à cette deuxième méthode étant discutables, une troisième méthode est alors examinée : le calcul des coûts à partir des activités (méthode ABC - "Activity-Based-Costing").
Les coûts de revient unitaires des trois produits sont calculés à partir de la méthode ABC et les données obtenues apportent un éclairage nouveau au problème stratégique posé à la société.

• Objectifs pédagogiques :

- Faire calculer des coûts de revient à partir de la méthode ABC (Activity-Based-Costing).
- Comparer la méthode ABC avec des méthodes de calcul des coûts traditionnelles.
- Montrer l'intérêt des résultats obtenus grâce à la démarche ABC pour éclairer les choix stratégiques.

• Sujet(s) :

Méthode ABC - Calcul des coûts - Prix de revient unitaire - Cas d'examen

• Public(s) :

ESC 2ème et 3ème cycle - Universités - Formation Continue

• Secteur d'activité :

Electroménager

• Caractéristiques particulières :

Ce cas en deux parties est la réactualisation complète, dans sa première partie, du cas C0303 CASEMIX.
Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 9 dont 3 en annexes
Note pédagogique : OUI (6 pages)
Date de situation : 2000
Diffusion aux entreprises : OUI



C0357

Etude de cas

**SMURFIT PAPER COMPANY
(S.P.C.)**

Auteur(s) : Emmanuel ZILBERBERG - Gérard NAULLEAU
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

La société SMURFIT est l'une des premières entreprises mondiales du secteur de l'emballage à base de papier. Comme tous les acteurs de ce secteur, elle est régulièrement confrontée à la question de la fixation de ses prix ainsi qu'aux modalités de calcul de la rentabilité de ses ventes.

Ce cas permet une compréhension approfondie des différentes méthodes de calcul des coûts ainsi que des simulations très complètes d'études de rentabilité grâce aux outils informatiques fournis avec le cas. Il permet de discuter les limites des différentes méthodes d'analyse ainsi que leurs contextes d'utilisation. Il ouvre sur les questions de fixation des prix de vente et de calcul de rentabilité des commandes dans des environnements de forte compétition et de guerre des prix.

Dans une seconde partie, ce cas permet d'appréhender les liens entre l'analyse économique et les raisonnements stratégiques. Ainsi la tentation d'utiliser le coût marginal comme base de tarification (stratégie de coût et de volumes) induite par une structure de coûts majoritairement fixes peut déboucher sur une impasse stratégique à laquelle il faut opposer une volonté de différenciation. Celle-ci passe généralement par un enrichissement de l'offre sous forme de services à valeur ajoutée en amont ou en aval de la chaîne de valeur dont fait partie l'entreprise. Ces questions sont abordées au travers de vidéos réalisées auprès des acteurs de l'entreprise ainsi que d'articles de recherche.

• Objectifs pédagogiques :

Permettre à des participants, de différents niveaux, d'approfondir leurs connaissances des méthodes d'analyse des coûts et de calcul de rentabilité.

Il permet des simulations de la dynamique coût/volume/profit et d'en discuter les limites en montrant les conséquences commerciales et stratégiques du choix d'une méthode comptable analytique. Le cas ouvre aussi sur des domaines connexes au contrôle de gestion comme le raisonnement stratégique, le target costing et le reengineering ainsi que le droit de la concurrence et les pratiques de prix prédatrices.

• Sujet(s) :

Coût complet - Coût marginal - Pricing - Guerre de prix - Target costing - Reengineering - Droit de la concurrence - Prix prédateur - Création de valeur - Commodités

• Public(s) :

Formation première : ce cas peut être utilisé dans un cours de comptabilité de gestion (comptabilité analytique) dont il peut constituer une synthèse ou dans un cours de contrôle de gestion, grâce à l'ouverture stratégique qu'il propose. Il servira alors de remise à niveau sur les méthodes de calcul avant d'ouvrir le débat sur la portée stratégique des méthodes d'analyse et de calcul. Il peut également être utilisé en option d'approfondissement en contrôle de gestion.

Formation continue : la problématique du cas s'applique à de nombreux secteurs. Sa richesse, sa contextualisation, sa transversalité le rendent bien profilé pour des programmes MBA.

• Secteur d'activité :

Industrie papetière, industries lourdes à forts coûts fixes

• Caractéristiques particulières :

Le cas existe en version anglaise sous la référence C0357(GB). Chiffres en euros. Cas intégrant des fonctions avancées de présentation / simulation. Intégration PowerPoint (synthèse, graphisme) et Excel (analyse, simulation). Film vidéo servant de fil conducteur, intégré au CD-rom, accessible depuis le diaporama de débriefing. Richesse de la bibliographie papier et électronique.

Un dispositif évolutif auquel il est possible d'ajouter des diapositives, des simulations.

Prix de l'Innovation Pédagogique 2002 décerné par la CIDEF en collaboration avec HEC Montréal.

Tarification particulière. Se renseigner à la CCMP.

Support : numérique uniquement (CD-rom)

Nombre de pages : 29 dont 18 en annexes

Note pédagogique : OUI (35 pages)

Date de situation : 2002

Diffusion aux entreprises : OUI

**Produits associés proposés par l'auteur :****C0357(GB)**

SMURFIT PAPER COMPANY (S.P.C.)

Etude de cas

C0355

Etude de cas

CREATIF

Auteur(s) : Jean-Pierre DELGADO

Etablissement(s) créateur(s) : -

L'objet du cas est l'étude d'une création d'entreprise sous la forme d'une société d'exercice libéral à responsabilité limitée.

Dans un premier temps, il est demandé de monter un dossier pour solliciter un emprunt bancaire.

Dans un deuxième temps, on demande une analyse des différences principales entre une SELARL et une SCP.

• Objectifs pédagogiques :

- Initiation à la création d'entreprise.
- Choix d'investissement.
- Spécificité d'une profession libérale.

• Sujet(s) :

Création d'entreprise - Investissement - Rentabilité - Trésorerie - Plan de financement - Diagnostic financier - Statut juridique

• Public(s) :

2ème - 3ème cycle - DECF - MSG - MSTCF

• Secteur d'activité :

Professions libérales

• Caractéristiques particulières :

Ce cas aborde de manière transverse les problématiques de la création d'entreprise appliquées aux professions libérales (aspects financiers, comptables et juridiques).

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 23 dont 17 en annexes

Note pédagogique : OUI (16 pages)

Date de situation : 2002

Diffusion aux entreprises : OUI



ASTRIUM

Auteur(s) : Evelyne MISIASZEK - Fabienne ORIOU
Etablissement(s) créateur(s) : Groupe ESC Toulouse

ASTRIUM est un acteur majeur du domaine spatial en Europe. Ce secteur se caractérise par un fort potentiel de développement mais est confronté à une concurrence internationale sévère, des enjeux technologiques importants et une tendance à la concentration des acteurs.

Dans ce contexte ASTRIUM a entrepris un vaste programme d'amélioration de ses processus organisationnels et souhaite mettre en place des outils de mesure de la performance qui permettent d'identifier et d'évaluer l'impact des efforts engagés. Son choix s'est porté sur le Balanced Scorecard.

• Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les caractéristiques du Balanced Scorecard.
- Analyser ses atouts par rapport aux outils classiques de contrôle de gestion.
- Identifier les causes de succès ou d'échec dans la mise en œuvre.
- Mettre en perspective la contingence de cette mise en œuvre dans le cadre, d'une part, d'un secteur particulièrement complexe - le spatial - et, d'autre part, d'une structure en projet.
- Montrer l'importance de la prise en compte des différents acteurs organisationnels et des enjeux de coordination conséquents.

• Sujet(s) :

Balanced scorecard - Tableau de bord - Mesure de la performance - Performance multidimensionnelle - Projet - Processus

• Public(s) :

MBA - Mastères - Formation Continue

• Secteur d'activité :

Secteur aéronautique et spatial

• Caractéristiques particulières :

Ce cas décrit la mise en œuvre d'un Balanced Scorecard ou l'adaptation de la théorie aux réalités du terrain. Il comprend pour une part des éléments de méthodologie de construction d'un Balanced Scorecard, et, d'autre part, sa mise en œuvre chez ASTRIUM.
Support : papier uniquement

Nombre de pages : 56 dont 40 en annexes
Note pédagogique : OUI (47 pages)
Date de situation : 1999
Diffusion aux entreprises : OUI

ANNIE BAL S.A.

Auteur(s) : Aleth MONTUELLE
Etablissement(s) créateur(s) : Groupe ESC Dijon

La société ANNIE BAL S.A. est une PME française qui a été rachetée par un groupe américain et pour laquelle se posent divers problèmes de contrôle de gestion : questions de suivi

opérationnel et d'harmonisation du système de gestion entre les pratiques de la filiale française et les procédures de la maison-mère.

• Objectifs pédagogiques :

Cas de synthèse permettant de revoir les différentes voies d'intervention du contrôle de gestion en intégrant les impératifs liés au contrôle de gestion international.

• Sujet(s) :

Résultat prévisionnel - Analyse des écarts - Mesure des performances - Reporting - Tableau de bord commercial - Contrôle qualité - Benchmarking financier

• Public(s) :

Apprenants ayant atteint le niveau d'approfondissement en matière de contrôle de gestion et/ou en matière de contrôle de gestion international

• Secteur d'activité :

Emballages plastiques

• Caractéristiques particulières :

Ce cas de synthèse, à tiroirs, à la fois 'contrôle de gestion' et 'finances', comporte des volets qui peuvent être traités sur plusieurs séquences d'animation ou 'en bloc' suivant le niveau des apprenants.
Support : papier uniquement

Nombre de pages : 36 dont 22 en annexes
Note pédagogique : OUI (12 pages)
Date de situation : 2000
Diffusion aux entreprises : OUI

DELIGNES

Auteur(s) : Philippe DOBLER - Carla MENDOZA
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

La société DELIGNES est un installateur de matériel téléphonique, ayant un réseau de 40 agences.

Le cas comporte trois parties.

Dans la première partie, les apprenants doivent construire un tableau de bord type pour les directeurs d'agence. Ils disposent d'une présentation de l'entreprise et des différents services ainsi que d'un ensemble d'extraits d'entretiens effectués auprès de différents responsables d'agence. Il leur est demandé d'appliquer la méthodologie de construction d'un tableau de bord : clarification des objectifs d'un directeur d'agence, identification de ses variables d'action et choix des indicateurs. Dans la deuxième partie du cas, les apprenants doivent élaborer les tableaux de bord des deux principaux collaborateurs d'un directeur d'agence : le directeur technique d'agence, chargé de la réalisation des installations et de la maintenance et le directeur commercial d'agence. A cet effet, des extraits d'interviews sont communiqués aux apprenants.

La troisième partie du cas présente une analyse stratégique de la société DELIGNES : menaces et opportunités, forces et faiblesses, objectifs stratégiques. A partir de là, les apprenants doivent bâtir le tableau de bord du directeur des achats et réfléchir à son articulation avec le tableau de bord du directeur général.

• Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser la méthodologie de construction d'un tableau de bord.
- Comprendre les modalités d'articulation des différents tableaux de bord d'une entreprise.
- Etudier comment les tableaux de bord permettent d'organiser le déploiement des choix stratégiques.

• Sujet(s) :

Tableaux de bord - Contrôle de gestion - Pilotage - Indicateurs et variables d'action - Analyse stratégique - Environnement concurrentiel

• Public(s) :

ESC - Universités - Formation continue (contrôleurs de gestion, directeurs financiers et DG)

• Secteur d'activité :

Télécommunications

• Caractéristiques particulières :

Un jeu de transparents comportant des éléments de corrigé du cas et pouvant être projetés en amphi est annexé à la note pédagogique.

Cas réactualisé en euro en décembre 2002. Existe en version anglaise sous la référence C0346(GB).

Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 16 dont 4 en annexes

Note pédagogique : OUI (12 pages)

Date de situation : 2000

Diffusion aux entreprises : OUI

**Produits associés proposés par l'auteur :****C0346(GB)**

The DELIGNES Case Study

Etude de cas

C0344**Etude de cas****DENTAMAT**

Auteur(s) : François POTTIER

Etablissement(s) créateur(s) : Groupe ESC Rouen

Une entreprise française spécialisée dans la fabrication et la vente de matériel destiné aux chirurgiens-dentistes rachète une entreprise américaine de négoce de logiciels médicaux. Après traduction des comptes de cette dernière au format français, les comptes du Groupe sont consolidés afin de mener une analyse financière.

• Objectifs pédagogiques :

- Etablir le lien entre les présentations anglosaxonne et française des comptes de l'entreprise.
- Maîtriser les techniques de consolidation.
- Etablir un diagnostic financier à partir de comptes consolidés.

• Sujet(s) :

Consolidation - Soldes Intermédiaires de Gestion - Capacité d'autofinancement - Bilan fonctionnel - Tableau de financement - Comptabilité anglo saxonne

• Public(s) :

- Avoir des bases en comptabilité anglo-saxonne et française
- Connaissance des techniques de consolidation et de l'analyse financière

• Secteur d'activité :

Matériel médical

• Caractéristiques particulières :

Ce cas comporte des tableaux vierges et des éléments de corrigé.

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 12

Note pédagogique : OUI (24 pages)

Date de situation : 2000

Diffusion aux entreprises : OUI

**C0342****Etude de cas****LE FUTUROSCOPE dans tous ses états : contrôle de gestion**

Auteur(s) : Jean-Richard LELIEVRE

Etablissement(s) créateur(s) : Groupe ESCM

En phase de stabilisation, le Futuroscope dresse un diagnostic de son organisation et met en place un contrôle de gestion.

De même, la nouvelle tarification par périodes devrait permettre de mieux budgéter le chiffre d'affaires.

Plus ponctuellement, le 10ème anniversaire du Parc sera l'occasion de mener une étude de choix d'investissements.

• Objectifs pédagogiques :

- Etablir un bilan sur l'organisation des structures du Futuroscope.
- Proposer des tableaux de bord pour certains centres de responsabilités.
- Budgéter le CA prévisionnel en manipulant différents jeux d'hypothèses.
- Analyser la rentabilité prévisionnelle de deux intervenants.
- Définir le contenu d'un guide budgétaire.
- Réfléchir aux différentes étapes analytiques permettant la détermination du résultat prévisionnel.
- Calculer un seuil de rentabilité.
- Comprendre les enjeux financiers pratiqués à l'intérieur du groupe Futuroscope.

• Sujet(s) :

Tableau de bord - Investissements - Guide budgétaire - Seuil de rentabilité - Prix de cession interne - Schéma analytique - Organigramme

• Public(s) :

ESC - Universités (de Bac+2 à Bac+5)

• Secteur d'activité :

Parc de loisirs

• Caractéristiques particulières :

Ce cas est intégré dans le cas pluridisciplinaire G1012 sur l'ensemble des problématiques de management du Futuroscope.

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 35 dont 13 en annexes

Note pédagogique : OUI (35 pages)

Date de situation : 1997

Diffusion aux entreprises : OUI

APPLIX

Auteur(s) : Gérard NAULLEAU

Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management (ex EAP)

Une entreprise s'est récemment réorganisée et a également modifié son système de contrôle de gestion. Ce dernier est cependant mal adapté à la nouvelle organisation. Pourquoi, et que faudrait-il modifier ?

- **Objectifs pédagogiques :**

Ce cas permet d'appréhender le lien entre le système de contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise, et notamment son niveau de décentralisation.

- **Sujet(s) :**

Contrôle de gestion - Reporting de gestion

- **Public(s) :**

Introduction au contrôle de gestion

- **Secteur d'activité :**

Bureautique

- **Caractéristiques particulières :**

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 5

Note pédagogique : OUI (6 pages)

Date de situation : 1999

Diffusion aux entreprises : OUI

CARTAPLUS

Auteur(s) : Jocelyne DEGLAINE - Armelle GODENER

Etablissement(s) créateur(s) : Grenoble Ecole de Management (ex Groupe ESC Grenoble)

Le contrôleur de gestion d'une entreprise de taille moyenne, Cartaplus, qui fabrique et commercialise des lecteurs de cartes à puce, rencontre le directeur commercial au sujet du tableau de bord mensuel de la force de vente. Le directeur commercial est très attaché à ce suivi, tandis que le contrôleur de gestion pense souhaitable de le faire évoluer.

- **Objectifs pédagogiques :**

S'approprier les meilleures techniques de communication pour faire évoluer le comportement d'un opérationnel par rapport aux outils du contrôle de gestion.

- **Sujet(s) :**

Tableau de bord - Techniques de communication (écoute, reformulation, questionnement et argumentation)

- **Public(s) :**

Etudiants ESC ou DESS en cours de spécialisation au contrôle de gestion - Contrôleurs de gestion en exercice

- **Caractéristiques particulières :**

Cas papier avec scénario du contrôleur de gestion et scénario du directeur commercial.

Support : papier uniquement + vidéo

Nombre de pages : 16

Note pédagogique : OUI (14 pages)

Date de situation : 1999

Diffusion aux entreprises : OUI



CARTAPUCE

Auteur(s) : Jocelyne DEGLAINE - Armelle GODENER

Etablissement(s) créateur(s) : Grenoble Ecole de Management (ex Groupe ESC Grenoble)

Le contrôleur de gestion d'une entreprise de taille moyenne, Cartapuce, qui fabrique et commercialise des lecteurs de cartes à puce, rencontre le directeur commercial au sujet de sa proposition de budget dont l'analyse fait ressortir qu'elle ne tient pas assez compte des directives formulées par la Direction Générale.

- **Objectifs pédagogiques :**

S'approprier les meilleures techniques de communication et de négociation permettant de faire évoluer la position d'un opérationnel par rapport à sa première proposition de budget, à partir de jeux de rôle.

- **Sujet(s) :**

Elaboration du budget - Techniques de communication et de négociation (reformulation, questionnement et argumentation)

- **Public(s) :**

Etudiants ESC ou DESS en cours de spécialisation au contrôle de gestion - Contrôleurs de gestion en exercice

- **Caractéristiques particulières :**

Support : papier uniquement + vidéo

Nombre de pages : 12

Note pédagogique : OUI (13 pages)

Date de situation : 1999

Diffusion aux entreprises : OUI



CHIENS ET CHATS

Auteur(s) : Catherine GASIGLIA

Etablissement(s) créateur(s) : CERAM Sophia - Antipolis

Le groupe Chiens et Chats est un laboratoire vétérinaire spécialisé dans la production et la commercialisation de produits d'hygiène pour animaux domestiques. Il est composé d'une société-mère, et de plusieurs filiales implantées à l'étranger.

Il s'agit d'effectuer, pour les différentes filiales, des analyses de seuil de rentabilité, en tenant compte de la particularité des prix de cession interne, et, d'autre part, des analyses de liquidité (effet ciseaux). Les états financiers et comptables sont présentés sous la forme anglo-saxonne.

• **Objectifs pédagogiques :**

- Analyse financière et contrôle de gestion à partir des données comptables anglo-saxonnes.
- Compréhension des impératifs d'une croissance bien maîtrisée (rentabilité et liquidité) dans une structure de groupe.

• **Sujet(s) :**

Analyse financière - Comptabilité anglo-saxonne - Seuil de rentabilité - Effet ciseaux

• **Public(s) :**

ESC 2ème et 3ème année - IUT 2ème année - Mastères finance ou management - Cadres en formation continue (pré-requis : initié à la présentation anglo-saxonne, par exemple avec le cas Parfums du Monde)

• **Secteur d'activité :**

Laboratoire vétérinaire

• **Caractéristiques particulières :**

Permet le travail en sous-groupe (1 par filiale).
Support : papier uniquement

Nombre de pages : 39

Note pédagogique : OUI (60 pages)

Date de situation : 1998

Diffusion aux entreprises : OUI

C0325

Etude de cas

PARFUMS DU MONDE

Auteur(s) : Catherine GASIGLIA

Etablissement(s) créateur(s) : CERAM Sophia - Antipolis

Parfums du Monde est une entreprise en création qui exerce une activité de négoce de gros dans la parfumerie. Elle bénéficie d'une convention d'essaimage d'une grande entreprise, ce qui lui permet d'alléger ses charges au démarrage. Elle prévoit un fort développement à l'international, ce qui l'a contraint à présenter ses comptes sous la forme anglo-saxonne.

• **Objectifs pédagogiques :**

- Compréhension des états de synthèse comptables anglo-saxons.
- Maîtrise des fondements logiques du système d'informations comptable, qu'il soit français ou anglo-saxon.

• **Sujet(s) :**

Comptabilité anglo-saxonne - Cash flow statement - Income statement

• **Public(s) :**

Aucun pré-requis en comptabilité (ni française, ni anglo-saxonne) - Tout public souhaitant découvrir la comptabilité anglo-saxonne : BTS - IUT - ESC - Cadres en formation continue

• **Secteur d'activité :**

Parfumerie

• **Caractéristiques particulières :**

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 14

Note pédagogique : OUI (21 pages)

Date de situation : 1997

Diffusion aux entreprises : OUI

C0320

Etude de cas

TITANIC

Auteur(s) : Pierre VAN DER GHINST

Etablissement(s) créateur(s) : ICN

- Exposé des circonstances de la catastrophe du Titanic.
- Identification des causes au travers d'une procédure d'audit.

• **Objectifs pédagogiques :**

Evaluation du contrôle interne, des forces et faiblesses de l'organisation.

• **Sujet(s) :**

Audit opérationnel - Contrôle interne

• **Public(s) :**

Spécialisation audit

• **Secteur d'activité :**

Transport maritime

• **Caractéristiques particulières :**

Cas d'initiation.

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 2

Note pédagogique : OUI (6 pages)

Date de situation : non significatif

Diffusion aux entreprises : OUI

C0318

Etude de cas

SMOGE

Auteur(s) : Pierre VAN DER GHINST

Etablissement(s) créateur(s) : ICN

Comment en retraçant un compte de résultat analytique apprécier la performance d'une ligne de produits : choix d'un type de centre de responsabilité, critères de mesure de performance, implantation du prix de cession.

• **Objectifs pédagogiques :**

Mettre en place des critères de mesure des performance adéquate et en connaître les limites.

• **Sujet(s) :**
Centre de responsabilité - Mesure de performance - PME

• **Public(s) :**
ESC - Universités - Formation Continue

• **Secteur d'activité :**
Electromécanique

• **Caractéristiques particulières :**
PME Innovante.
Support : papier uniquement

Nombre de pages : 7 dont 1 en annexe
Note pédagogique : OUI (5 pages)
Date de situation : 1996
Diffusion aux entreprises : OUI

C0316

Etude de cas

NACER

Auteur(s) : Pierre MEVELLEC
Etablissement(s) créateur(s) : -

Mise en place d'un système de coûts à base d'activités.

• **Objectifs pédagogiques :**
Méthodologie de mise en place.

• **Sujet(s) :**
ABC - Systèmes de coûts

• **Public(s) :**
Maîtrise - 3ème cycle

• **Secteur d'activité :**
Produits d'entretien

• **Caractéristiques particulières :**
Version en euro disponible.
Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 18 dont 1 en annexe
Note pédagogique : OUI (10 pages)
Date de situation : 1996
Diffusion aux entreprises : OUI



C0315

Etude de cas

REMORQUAGE

Auteur(s) : Pierre MEVELLEC - Eric CAUVIN
Etablissement(s) créateur(s) : IAE Nantes - Groupe EDHEC

Mise en place d'une démarche ABC/ABM dans une activité de service
Analyse des résultats.

• **Objectifs pédagogiques :**
Analyse critique d'un système ABC/ABM.

• **Sujet(s) :**
ABC - ABM - Coûts - Performance

• **Public(s) :**
Maîtrise - 3ème cycle

• **Secteur d'activité :**
Services

• **Caractéristiques particulières :**
Version réactualisée en euro.
Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 34
Note pédagogique : OUI (15 pages)
Date de situation : 1995
Diffusion aux entreprises : OUI



C0309

Etude de cas

SALCO

Auteur(s) : Jean-Pierre DELGADO
Etablissement(s) créateur(s) : -

La SALCO, entreprise du secteur de la salaison, possède une comptabilité analytique trimestrielle. En 1990, cette entreprise a connu pour la première fois quelques difficultés de rentabilité mais possède une situation financière saine. Pour 1991, le PDG veut réorganiser son entreprise et se doter d'un système d'information rapide et efficace. Il s'adresse à un Cabinet de Conseil en Gestion qui, après étude, propose une clarification des responsabilités et la mise sur pied d'un système de Tableau de Bord.

• **Objectifs pédagogiques :**
Mise en place d'un système de Tableau de Bord de gestion dans une PME.

• **Sujet(s) :**
Comptabilité analytique - Analyse financière et diagnostic - Tableaux de bord - Fonctionnement de l'entreprise - Diagnostic de fonctionnement

• **Secteur d'activité :**
Industrie de la viande et du lait

• **Caractéristiques particulières :**
Ce cas correspond à la version réactualisée du cas C271.
Support : papier uniquement

Nombre de pages : 17 dont 4 en annexes
Note pédagogique : OUI (24 pages)
Date de situation : 1996
Diffusion aux entreprises : OUI

C0308

Etude de cas

RANGETOUT

Auteur(s) : Carla MENDOZA - Jacques LAVERTY
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP (ex Groupe ESCP)

La société RANGETOUT fabrique et commercialise des moyens de rangement et de conditionnement industriels : boîtes à outils, servantes, coffrets et établis. Filiale d'un grand groupe industriel, la société est choisie comme site pilote pour mettre en oeuvre un système de gestion par les activités compte tenu de sa taille réduite et du fait qu'elle dispose de l'ensemble des fonctions classiques d'une entreprise : production, commercialisation, gestion.

Confrontés à un marché de plus en plus concurrentiel et à une baisse des marges, les dirigeants souhaitent disposer de coûts de revient plus fiables afin d'ajuster la politique tarifaire en différenciant plus nettement les produits anciens et les produits nouveaux, ceux fabriqués en petites séries et ceux fabriqués en grandes séries. Les dirigeants cherchent également à disposer d'une méthode de gestion permettant l'amélioration permanente des performances et la réduction des coûts. Le cas est organisé en trois volets.

Dans le premier, il s'agit d'identifier les activités de deux services : le service Commercial et le service Recherche-Etudes et Industrialisation.

Dans le deuxième, il s'agit de définir la nouvelle méthode Activity-Based Costing et de l'appliquer à un échantillon de produits. Le dernier volet est consacré à l'utilisation de la méthode de gestion des activités pour améliorer les performances du processus de gestion des commandes.

• Objectifs pédagogiques :

- Comprendre la finalité, les principes et les éléments méthodologiques de la démarche de gestion par les activités.
- Apprendre à identifier et à analyser les activités.
- Concevoir et appliquer un système de calcul des coûts de revient à partir des activités : comparer la méthode ABC avec les méthodes traditionnelles.
- Utiliser la gestion par les activités pour améliorer les performances de l'entreprise.

• Sujet(s) :

La méthode ABC (Activity-Based-Costing) - ABM (Activity-Based-Management) - Identification des activités - Calcul du prix de revient - Amélioration des performances

• Public(s) :

Etudiants d'écoles de gestion, Mastères, 3èmes cycles, Formation Permanente

• Caractéristiques particulières :

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 60 dont 3 en annexes

Note pédagogique : OUI (24 pages)

Date de situation : non significatif

Diffusion aux entreprises : OUI

C0307

Etude de cas

NISSAN MOTOR COMPANY, Ltd

Auteur(s) : Pierre-Laurent BESCOS
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

Ce cas traite de la méthode du coût cible utilisée dans le cadre de la gestion des projets par les entreprises japonaises. L'exemple de la Nissan Motor Company est exemplaire à ce titre et concerne l'industrie automobile.

Les thèmes abordés sont les suivants :

- Le processus de calcul du coût cible.
- L'utilisation de l'analyse de la valeur.
- Le management transversal des projets.

• Objectifs pédagogiques :

Ce cas permet de se familiariser avec : les concepts et mesures qui entrent en jeu dans l'estimation du coût cible et, dans une moindre mesure, dans le processus de l'analyse de la valeur, les facteurs qui permettent de déterminer le portefeuille et la nature des produits que vendent les entreprises japonaises, les mécanismes utilisés pour décomposer le coût cible en une somme de coûts cibles pour les différents composants incorporés, les procédés utilisés pour déterminer les prix de vente cibles et les marges pour les produits nouveaux, les types de produits qui pourraient être conçus avec une évaluation de coût cible.

• Sujet(s) :

Coût cible (target costing) - Gestion transversale des projets - Analyse des besoins des consommateurs - Conception d'un portefeuille de produits

• Public(s) :

Etudiants et stagiaires ayant déjà un bon niveau de base en contrôle de gestion et/ou intéressés par les méthodes japonaises de management.

• Secteur d'activité :

Industrie automobile

• Caractéristiques particulières :

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 25 dont 12 en annexes

Note pédagogique : OUI (12 pages)

Date de situation : 1990

Diffusion aux entreprises : OUI

C0303

Etude de cas

CASEMIX

Auteur(s) : Carla MENDOZA
Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management (ex Groupe ESCP)

La société CASEMIX fabrique et commercialise 3 produits : des cafetières, des sèche-cheveux et des mixeurs.

Confrontés à une guerre des prix sur le marché des sèche-cheveux, les dirigeants s'interrogent : comment les concurrents font-ils pour continuer à baisser leurs prix ?

A partir d'une discussion sur le positionnement stratégique de leurs produits, les responsables sont conduits à remettre en cause leur système de calcul des coûts de revient. Celui-ci impute la majeure partie des charges indirectes sur la base des heures de main-d'oeuvre.

Une deuxième méthode est alors envisagée. Elle répartit les charges indirectes à partir de nouvelles clés : la valeur des achats, les heures de machine, etc. Les résultats obtenus grâce à cette deuxième méthode étant discutables, une troisième méthode est alors examinée : le calcul des coûts à partir des activités (méthode ABC - "Activity-Based-Costing").

Les coûts de revient unitaires des trois produits sont calculés à partir de la méthode ABC et les données obtenues apportent un éclairage nouveau au problème stratégique posé à la société.

• **Objectifs pédagogiques :**

- Faire calculer des coûts de revient à partir de la méthode ABC (Activity-Based-Costing).
- Comparer la méthode ABC avec des méthodes de calcul des coûts traditionnelles.
- Montrer l'intérêt des résultats obtenus grâce à la démarche ABC pour éclairer les choix stratégiques.

• **Caractéristiques particulières :**

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 9 dont 3 en annexes

Note pédagogique : OUI (6 pages)

Date de situation : non significatif

Diffusion aux entreprises : OUI



C0294

Etude de cas

ITT CORPORATION

Auteur(s) : Isabelle GRAUER - Pierre-Laurent BESCOS

Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

Ce cas aborde la comparaison de deux systèmes de contrôle de gestion à des époques différentes de la vie d'une multinationale américaine. Le cas aborde les points suivants :

- le rôle des contrôleurs de gestion,
- les règles du reporting,
- l'évaluation (et l'audit) de la fonction contrôle de gestion.

• **Objectifs pédagogiques :**

- 1) Montrer les adaptations d'un système de contrôle de gestion dans une grande entreprise diversifiée.
- 2) Indiquer les voies possibles d'une évaluation de ces systèmes.

• **Sujet(s) :**

Contrôle de gestion - Tableaux de bord - Contrôle de gestion - Organisation - Structure - Audit - Etats Unis - Multinationale

• **Public(s) :**

Formation continue - Formation première

• **Caractéristiques particulières :**

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 23 dont 13 en annexes

Note pédagogique : OUI (6 pages)

Date de situation : 1991

Diffusion aux entreprises : OUI

C0272

Etude de cas

LE RACOMMODEUR DE FAIENCE

Auteur(s) : François POTTIER

Etablissement(s) créateur(s) : Groupe ESC Rouen

Une entreprise artisanale de restauration de faïence décide, au vu de l'importance de ses charges fixes, d'établir ses devis en basant désormais ses calculs sur la méthode de coût complet. Il s'agit d'établir d'abord un tableau de répartition, de calculer ensuite le coût d'une même prestation réalisée par deux personnes différentes et de déterminer enfin, par la méthode du coût variable, le seuil de rentabilité en terme d'heures efficaces.

• **Objectifs pédagogiques :**

Montrer les choix à faire pour mettre en place une comptabilité analytique et, plus particulièrement dans ce cas, la méthode du coût complet.

• **Sujet(s) :**

Mise en place d'une comptabilité analytique - Coûts - Prix de revient - Seuil de rentabilité

• **Secteur d'activité :**

Services divers aux particuliers

• **Caractéristiques particulières :**

Support : papier uniquement

Nombre de pages : 8

Note pédagogique : OUI (17 pages)

Date de situation : 1992

Diffusion aux entreprises : OUI



COMPTABILITÉ-CONTRÔLE DE GESTION

Produits en anglais

C0357(GB)

Etude de cas

SMURFIT PAPER COMPANY (S.P.C.)

Auteur(s) : Emmanuel ZILBERBERG - Gérard NAULLEAU
 Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

SMURFIT is one of the global leaders of paper-based conditioning. Like other actors of this branch, the company is regularly confronted with the question of price fixation and calculation of sales profitability.

This case aims to enhance the knowledge of the different cost calculation methods as well as very extensive probability study simulations thanks to the IT tools provided with the case. The case discusses the limits of the different methods of analysis as well as the context in which they can be used. It covers the issues of price determination and profitability calculations in a highly competitive and price-battling environment.

In a second part, the case analyses the relation between economic analysis and strategic thinking. Cost, volume and differentiation strategies are analysed. Videos of corporate actors and research articles complete the case.

• Objectifs pédagogiques :

- Further the knowledge of cost analysis methods and profitability calculations.
- Simulate the cost/volume/profit dynamics and discuss the limits of this by bringing to light the consequences of the choice of an analytical accounting method on sales and strategy.
- The case also covers the concepts of strategic reasoning, target costing, reengineering, as well as competition legislation and predator price practices.

• Sujet(s) :

Complete cost - Marginal cost - Pricing - Price war - Target costing - Reengineering - Competition legislation - Predator price - Value creation - Goods

• Public(s) :

Undergraduate training : this case can be used in a management or analytical accounting class, as a debriefing case, or in a finance class, due to the strategic aspects it covers. In this case, it will serve as a revision of calculation methods before opening the debate on the strategic aspects of analysis and calculation methods.

Graduate training : the issues of the case can be applied to many branches. It is suitable for MBA training, due to the richness, contextualisation and transversality of the case content.

• Secteur d'activité :

Paper industry - Industries with heavy fixed costs

• Caractéristiques particulières :

Data is given in Euros. This case, in English, has advanced presentation and simulation possibilities. It includes PowerPoint (debriefing, graphics) and Excel (analysis, simulation) files. There is a video on the CD, which serves throughout the case. Impressive paper and electronic bibliography. The case can be modified by adding slides or simulations.

Winner of the Pedagogical Innovation Prize 2002 by the CIDEGEF in collaboration with HEC Montreal.

Special pricing, contact the CCMP for more details.

The case, available in digital format only (CD), exists in French referenced as C0357.

Nombre de pages : 29 dont 18 en annexes

Note pédagogique : OUI (35 pages)

Date de situation : 2002

Diffusion aux entreprises : OUI



Produits associés proposés par l'auteur :

C0357

SMURFIT PAPER COMPANY (S.P.C.)

Etude de cas

One Korea?

Auteur(s) : Douglas Webber

Etablissement(s) créateur(s) : INSEAD

The case describes the evolution of relations between South and North Korea since the division of Korea and the Korean War, explores the background to the conflict over North Korea's nuclear and missiles programmes in the 1990s, shows how inter-Korean relations have been shaped by the interests and interventions of the big powers present in the region (the US, the USSR/Russia, China and Japan) and facilitates an analysis of the likelihood of a new armed conflict on the Korean peninsula and Korean reunification.

• Objectifs pédagogiques :

To illustrate the extent to which the dynamics and outcomes of regional conflicts are shaped by the major international powers; To analyse the probability of a new war on the Korean peninsula and/or of Korean unification; and To assess the longer-term economic, political and strategic implications of a unified Korea, should reunification occur.

• Sujet(s) :

South Korea - North Korea - Reunification - War - Economy - China - United States - Military

• Secteur d'activité :

n/a

• Caractéristiques particulières :

Les cas INSEAD sont vendus à l'unité : toute reproduction étant interdite, vous devez commander une copie par étudiant et ceci pour chaque session de formation.
Supports : au choix, papier ou numérique

Nombre de pages : 33 dont 11 en annexes

Date de situation : 2001

Diffusion aux entreprises : OUI



In the third part, a strategic analysis is presented : threats and opportunities, strengths and weaknesses, strategic objectives. Starting from this analysis, participants are asked to create the balanced scorecard for the Head of Purchasing. They also have to examine how this balanced scorecard compares with the CEO's.

• Objectifs pédagogiques :

This case study should allow students to :

- Know how to create a tableau de bord.
- Deal with the issue of the interconnection between different balanced scorecards.
- Understand how balanced scorecards can be used to deploy a company's strategy.

• Sujet(s) :

Management control - Balanced scorecard - Tableau de bord - Corporate review - Strategic analysis - Competitive environment

• Public(s) :

Business schools - Universities - MBA - Executives

• Secteur d'activité :

Telecommunications

• Caractéristiques particulières :

This case is the English version of the French case referenced as C0346 'DELIGNES'. PowerPoint slides are included. This case, in English, is available either on paper or in digital format.

Nombre de pages : 16 dont 4 en annexes

Note pédagogique : OUI (23 pages)

Date de situation : non significatif

Diffusion aux entreprises : OUI



Produits associés proposés par l'auteur :

C0346

DELIGNES

Etude de cas

The DELIGNES Case Study

Auteur(s) : Carla MENDOZA - Philippe DOBLER

Etablissement(s) créateur(s) : ESCP-EAP European School of Management

DELIGNES is a major telephone equipment company with a network of 40 agencies throughout France. The case study has 3 parts. In the first part, students have to elaborate a 'tableau de bord' (or balanced scorecard) for agency managers.

The objective is to provide each agency director with a whole set of indicators that will enable him to pilot the business. The company is presented and several extracts of interviews conducted with a number of agency managers are provided. In order to create the balanced scorecard, students have to clarify an agency manager's objectives, to identify his key action variables and to choose the most relevant set of indicators.

In the second part of the case study, students are asked to create a balanced scorecard for the agency's technical director and for the agency's head of sales. Here again, extracts of interviews are provided.