Résumé de cours

Seuil de rentabilité et risque opérationnel : les notions du cas

À quoi sert la comptabilité de gestion ?

Deux comptabilités, deux objectifs

Une entreprise tient en général deux comptabilités à partir des **mêmes opérations**.

	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
Autre nom	Comptabilité générale	Comptabilité analytique, contrôle de gestion
Statut	Obligatoire	Outil interne, libre dans sa forme
Pour qui	L'**extérieur** : administration fiscale, banques, associés	Le **dirigeant**
Classement	Charges et produits par **nature** (achats, salaires, loyers, impôts, intérêts…)	Charges classées selon l'**activité** (produit, commande, activité)
Résultat	Bilan et compte de résultat	Des **coûts** pour décider

La comptabilité de gestion répond à des questions de dirigeant :

- combien coûte un **produit**, une commande, une activité ?
- à quel **prix** vendre ?
- quel **volume** vendre pour ne pas perdre d'argent ?
- accepter une commande, produire soi-même ou **sous-traiter** ?

En résumé : **calculer des coûts** pour **décider**.

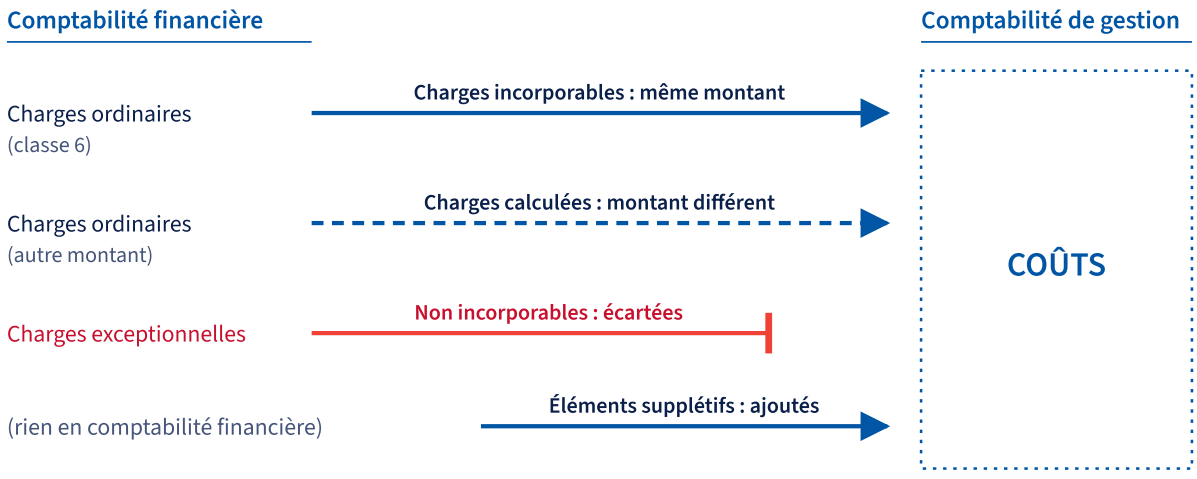
Pourquoi ne pas reprendre telles quelles les charges de la comptabilité financière ?

Parce que ces charges ne servent pas le même but. La comptabilité financière enregistre ce qui a été dépensé, y compris des événements rares, des impôts, des intérêts. Pour comparer deux produits ou deux entreprises, ou pour fixer un prix, il faut un coût qui représente le **vrai effort de l'activité courante**. On retraite donc les charges de la comptabilité financière avant de les mettre dans les coûts.

Le passage en pratique

Les charges de la comptabilité financière appartiennent à la classe 6 du plan comptable. Chacune est examinée et tombe dans l'une de ces situations, détaillées au paragraphe suivant :

- elle est reprise telle quelle : charge **incorporable** ;
- elle est reprise pour un autre montant : charge **calculée** ;
- elle est écartée : charge **non incorporable** ;
- et il arrive qu'on ajoute un coût qui n'existe pas en comptabilité financière : charge **supplétive**.



Du compte de résultat aux coûts : charges incorporables, calculées, supplétives et non incorporables

À retenir

- Comptabilité financière : obligatoire, externe, par nature, historique.
- Comptabilité de gestion : interne, libre, par produit ou activité, tournée vers la décision.
- On part des charges de la comptabilité financière et on les retraite pour obtenir des coûts.

Charges incorporables, non incorporables, calculées et supplétives

Le principe

On part des charges de la comptabilité financière et on se demande, pour chacune : est-elle **normale pour l'activité** ? Quatre réponses possibles.

Type	Ce qu'on fait	Exemple (atelier de confiture)
Incorporable	On la reprend telle quelle dans les coûts	Fraises, sucre, salaire de l'ouvrier, loyer de l'atelier
Non incorporable	On l'écarte des coûts	Amende pour retard de paiement d'un impôt, perte sur la vente d'une machine, impôt sur les bénéfices
Calculée	On la reprend, mais pour un autre montant	Amortissement de la machine : 1 000 € par an en comptabilité, 1 400 € en gestion si on la remplace plus cher
Supplétive	On l'ajoute : elle n'existe pas en comptabilité	Salaire du patron qui ne se paie pas ; rémunération des capitaux propres

Non incorporable : pourquoi écarter ?

Parce que la charge est **exceptionnelle**, **sans rapport avec l'activité** ou **n'a pas le caractère d'une charge**. Elle reste au compte de résultat, mais elle fausserait le coût d'un pot. Exemples : une pénalité, une dotation à une provision fiscale ou dérogatoire.

Supplétive : pourquoi ajouter ?

Pour comparer deux entreprises identiques financées différemment.

Entreprise A : elle emprunte	**Entreprise B : capitaux des associés**	
Paie des **intérêts** : c'est une **charge**	Verse des **dividendes** : pas une charge	
Déjà dans les coûts	À **incorporer** (charge supplétive) pour comparer	
Situation	En comptabilité financière	En gestion
---	---	---
Financement par emprunt	Intérêts (charges financières)	Incorporable
Financement par capitaux propres	Aucune charge (dividendes)	**Supplétive** (coût du capital)
Dirigeant salarié	Salaire (charge)	Incorporable
Exploitant non salarié	Aucune charge	**Supplétive**

Sans cet ajout, une entreprise sans dettes dirigée par son propriétaire paraîtrait plus rentable qu'une autre.

Pourquoi incorporer les dividendes ?

Le dividende n'est pas une charge, mais il faut l'incorporer dans les coûts, pour pouvoir comparer.

Un dividende n'est pas une charge comptable : c'est une part du **bénéfice** versée aux associés, après le résultat. Mais économiquement, l'argent des associés a un prix : ils attendent une rémunération, sinon ils placeraient leur argent ailleurs. C'est le **coût des capitaux propres**. Les intérêts d'un emprunt sont, eux, déjà en charges. Si on ignore les dividendes, le financement par capitaux propres paraît **gratuit** et le coût est sous-estimé.

Exemple. Deux ateliers identiques ont besoin de 100 000 € de financement. L'atelier A emprunte à 5 % : 5 000 € d'intérêts, déjà en charges. L'atelier B utilise ses capitaux propres, que les associés veulent rémunérer à 8 % : 8 000 € attendus, **aucune charge comptable**. En comptabilité, B semble coûter 5 000 € de moins. En gestion, on ajoute 8 000 € de charge supplétive à B : les deux coûts deviennent comparables.

Autre exemple. Un boulanger exploitant individuel ne se verse pas de salaire et dégage 30 000 € de bénéfice. Son travail vaut 24 000 € par an (salaire d'un boulanger salarié). On ajoute 24 000 € de charge supplétive : son vrai résultat est de 6 000 €.

Attention. Une mensualité d'emprunt = capital + intérêts. Seuls les **intérêts** sont une charge ; le capital rembourse une dette.

À retenir

- Incorporable : reprise telle quelle. Calculée : reprise pour un autre montant.
- Non incorporable : écartée. Supplétive : ajoutée.

Charges directes et charges indirectes

À quoi sert ce classement ?

Pour connaître le coût d'un produit, il faut lui rattacher ses charges. Le réflexe : se demander **à qui sert cette charge ?**

- **Directe** : elle sert **un seul produit** et se rattache sans calcul, grâce à une facture, un bon de sortie ou un temps passé. *Atelier de confiture* : les fraises, le sucre et le pot en verre d'un pot de *Plaisir de Fraises*.
- **Indirecte** : elle est **commune à plusieurs produits** ou à toute l'activité. Il faut la **répartir** avec une **clé de répartition** (heures de machine, quantités produites, chiffre d'affaires). *Atelier de confiture* : le site internet, les locaux, les bassines communes à toutes les confitures.

Un même objet peut changer de catégorie

- Une machine achetée pour **une seule recette** est directe pour cette recette.
- La même machine, utilisée pour **toutes les recettes**, devient indirecte.

Ne pas confondre avec fixe et variable

- **Direct ou indirect** : à qui sert la charge ?
- **Fixe ou variable** : comment évolue-t-elle avec le volume ?
- Ces deux questions sont indépendantes et donnent quatre cases (voir le paragraphe suivant).

À retenir

- Direct : rattachement sans calcul à un seul produit.
- Indirect : commun à plusieurs produits, il faut une clé de répartition.
- Direct ne veut pas dire variable.

Charges fixes, variables, semi-fixes et mixtes

La question du comportement

Pour décider (accepter une commande, fixer un prix, calculer un seuil), il faut savoir ce que chaque charge devient quand on produit un pot de plus ou un pot de moins.

- **Variable** : le **total** suit le volume, le coût **par unité** reste constant. *Atelier de confiture* : fraises, sucre, pot en verre. Un pot de plus, 0,50 € de verre en plus.
- **Fixe** : le **total** reste constant (sur la période et dans la zone d'activité normale), le coût **par unité** diminue quand le volume augmente. *Atelier de confiture* : amortissement des bassines et des locaux, site internet, assurance.
- **Semi-fixe** : fixe **par paliers**, elle saute d'un niveau quand la capacité est atteinte. *Atelier de confiture* : louer une deuxième bassine quand la première est pleine.
- **Mixte** : une **part fixe et une part variable**. *Atelier de confiture* : abonnement de gaz (fixe) plus consommation (variable). Pour l'analyse, on sépare les deux parts.

Illustration avec un stand de limonade : 90 € de charges fixes par jour (emplacement et machine) et 0,50 € de variable par verre.

Verres vendus	Variable total	Variable par verre	Fixe total	Fixe par verre	Coût complet par verre
50	25 €	0,50 €	90 €	1,80 €	2,30 €
100	50 €	0,50 €	90 €	0,90 €	1,40 €
200	100 €	0,50 €	90 €	0,45 €	0,95 €

- Le coût complet par verre baisse uniquement parce que la part fixe se dilue. Un coût moyen n'est donc pas un coût de décision : il change avec le volume.

Croiser les deux questions

Direct ou indirect d'un côté, variable, fixe, semi-fixe ou mixte de l'autre : ces classements sont **indépendants**.

- **Indirecte et variable** (*atelier de confiture*) : le gaz de cuisson, qui suit la production mais sert plusieurs confitures.
- **Directe et fixe** (*atelier de confiture*) : une machine dédiée à un seul produit.

Le tableau ci-dessous reprend les définitions du support de cours, avec un exemple par case.

Classifier les charges / coûts

	Coûts DIRECTS	Coûts INDIRECTS
VARIABLES ou VOLUMIQUES	Coûts induits par la fabrication d'un produit **Exemples.** • **Atelier de confiture :** fraises, sucre, pot en verre et étiquette d'un pot de Plaisir de Fraises. • **Menuiserie :** planches et vis d'une table précise. • **Restaurant :** ingrédients d'un plat précis.	Coûts induits par la machine fabriquant plusieurs produits **Exemples.** • **Atelier de confiture :** gaz de cuisson et électricité de la machine qui sert à toutes les confitures : ils suivent la production, il faut les répartir. • **Usine de textile :** électricité des machines à coudre qui servent à toutes les gammes de vêtements. • **Boulangerie :** farine et énergie du four utilisé pour tous les pains.
FIXES ou DE STRUCTURE ou DE CAPACITE	Coûts induits par les capacités de production affectées à un produit spécifiquement **Exemples.** • **Atelier de confiture :** amortissement d'une machine achetée pour la seule recette Plaisir de Fraises.	Coûts induits par les activités de soutien à l'infrastructure ou un canal de distribution **Exemples.** • **Atelier de confiture :** loyer de l'atelier, assurance, maintenance du site internet qui vend toutes les confitures.

	Coûts DIRECTS	Coûts INDIRECTS
	• **Imprimerie :** amortissement d'une presse achetée pour un seul magazine. • **Constructeur de vélos :** moule acheté pour un seul modèle de cadre.	• **Cabinet d'expertise comptable :** loyer des bureaux, logiciel de comptabilité utilisé pour tous les clients. • **Magasin de vêtements :** loyer de la boutique, salaire de la direction, assurance.
SEMI-FIXES	Coûts de capacité affectés à un produit évoluant par palier en fonction des contractions ou expansion de l'activité **Exemples.** • **Atelier de confiture :** seconde bassine louée pour Plaisir de Fraises dès que la première est pleine. • **Imprimerie :** seconde équipe de nuit affectée à un seul magazine quand le tirage dépasse ce que l'équipe de jour peut imprimer. • **Transporteur :** camion supplémentaire loué pour un seul client dès que son volume dépasse la capacité du premier.	Coûts de capacité affectés aux activités de soutien et évoluant par palier en fonction des contractions ou expansion de l'activité **Exemples.** • **Atelier de confiture :** second préparateur de commandes embauché quand le nombre de colis, toutes confitures confondues, dépasse ce qu'un seul peut traiter. • **Cabinet d'expertise comptable :** second assistant administratif recruté quand le nombre de dossiers dépasse ce qu'un seul peut suivre. • **Hôpital privé :** nouvelle équipe de nuit à l'accueil quand le nombre de patients dépasse un seuil.
MIXTES	Coûts affectés à un produit comprenant une part fixe et une part variable. **Exemples.** • **Atelier de confiture :** machine dédiée à Plaisir de Fraises : abonnement électrique de 40 € par	Coûts affectés aux activités de soutien et comprenant une part fixe et une part variable. **Exemples.** • **Atelier de confiture :** abonnement téléphonique et internet de l'atelier : forfait de 30 € par mois (fixe) plus

	Coûts DIRECTS	Coûts INDIRECTS
	mois (fixe) plus 0,10 € par kWh consommé (variable). • **Fabricant de meubles :** machine à commande numérique dédiée à un modèle : contrat de maintenance annuel (fixe) plus usure de la lame à chaque pièce (variable). • **Livraison :** véhicule dédié à une gamme : assurance et leasing mensuels (fixes) plus carburant selon les kilomètres (variable).	communications hors forfait (variable). • **Cabinet d'expertise comptable :** photocopieur : location mensuelle (fixe) plus coût de chaque copie (variable). • **Magasin :** facture d'eau : abonnement (fixe) plus consommation (variable) pour l'ensemble du magasin.

Définitions : support de cours (tableau « Classifier les charges / coûts »). Exemples : rédigés par nos soins, chiffres fictifs.

Un test pour ne pas se tromper

- Pour variable ou fixe : si la production double, la charge **totale** double-t-elle ? Si oui, variable. Si elle ne bouge pas, fixe. Si elle bouge par marches, semi-fixe.
- Pour direct ou indirect : peut-on la rattacher à un seul produit **sans calcul** ? Si oui, directe. Sinon, indirecte.

À retenir

- Variable : total proportionnel au volume, coût unitaire constant.
- Fixe : total constant, coût unitaire décroissant.
- Semi-fixe : par paliers. Mixte : une part fixe et une part variable.
- Direct ou indirect et fixe ou variable sont deux classements indépendants.

Le seuil de rentabilité

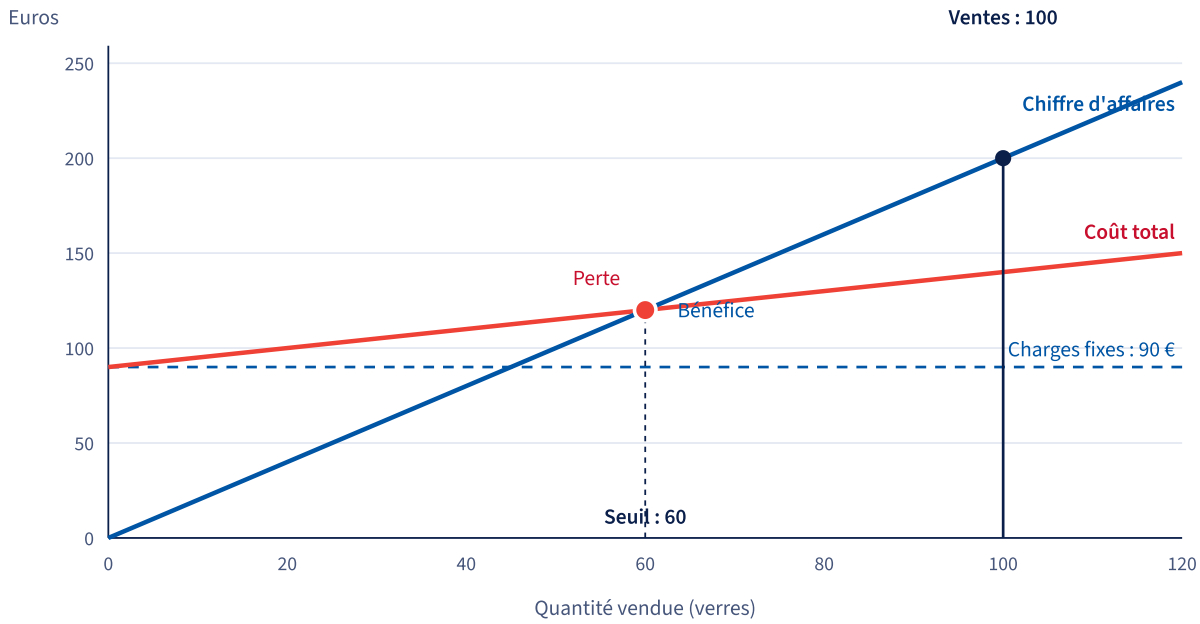
La question posée

Combien dois-je vendre pour ne pas perdre d'argent ? Le **seuil de rentabilité** (ou point mort) est le niveau d'activité pour lequel l'entreprise **ne gagne ni ne perd** : le résultat est nul. En dessous, elle perd. Au-dessus, elle gagne. C'est une question qui se pose dès la réflexion sur le modèle économique.

Un exemple simple : le stand de limonade

Un stand vend des verres de limonade 2 € l'un. Chaque verre coûte 0,50 € en citrons, sucre et gobelet : ce sont les **charges variables**. Par jour, l'emplacement et la machine coûtent 90 € : ce sont les **charges fixes**, dues même si l'on ne vend rien.

- Chaque verre vendu 2 € laisse 1,50 € une fois les ingrédients payés. Ce reste est la **marge sur coût variable** (MCV). Le **taux de MCV** est 1,50 ÷ 2 = **75 %**.
- Sur chaque euro de ventes, 0,75 € servent donc à payer les charges fixes. Pour couvrir 90 €, il faut 90 ÷ 0,75 = **120 € de chiffre d'affaires**.
- À 120 €, le stand est à l'équilibre : 120 − 30 de charges variables (25 % des ventes) = 90 €, soit les charges fixes. Au-delà de 120 €, chaque euro de ventes est un bénéfice de 0,75 €.



Seuil de rentabilité : chiffre d'affaires et coûts totaux selon la quantité vendue

La méthode, étape par étape

- **Étape 1.** Séparer les charges en variables et fixes (paragraphe précédent). Sans ce classement, le calcul est impossible.
- **Étape 2.** Calculer le taux de MCV : **(chiffre d'affaires − charges variables) ÷ chiffre d'affaires**. Dans l'exemple : (2 − 0,50) ÷ 2 = 75 %.
- **Étape 3.** Calculer le seuil. Dans l'exemple : 90 ÷ 0,75 = **120 €** de chiffre d'affaires.

Au seuil : CA = charges variables + charges fixes

Seuil de rentabilité (en CA) = charges fixes ÷ taux de MCV

- **Étape 4.** Situer le seuil dans le temps : si les ventes sont régulières, **seuil ÷ chiffre d'affaires mensuel** donne la durée pour l'atteindre. Un seuil de 84 000 € avec 12 000 € de ventes par mois est atteint après 7 mois.

Comment le seuil réagit

- Si les charges fixes augmentent, le seuil augmente : avec 120 € de charges fixes au lieu de 90 €, il faut 120 ÷ 0,75 = 160 € de chiffre d'affaires.
- Si le prix baisse ou si le coût variable augmente, le taux de MCV diminue et le seuil augmente. C'est ce que provoque l'inflation sur les matières, l'énergie et les emballages.
- Plus le seuil est atteint tard dans l'année, plus l'entreprise est exposée au risque.

Les limites

Le calcul suppose que le prix et le coût variable unitaire sont constants, que les charges fixes le restent dans la zone d'activité étudiée, et que l'on produit ce que l'on vend. Il s'applique à un produit, ou à un mélange de produits constant.

À retenir

Taux de MCV = (CA − charges variables) ÷ CA

Seuil de rentabilité (en CA) = charges fixes ÷ taux de MCV

- Au seuil, le résultat est nul.

Indice de sécurité et levier opérationnel

Mesurer le risque opérationnel

- L'entreprise ne gagne que si son chiffre d'affaires dépasse le seuil de rentabilité.

- Plus elle s'en éloigne, plus elle est à l'abri d'une baisse des ventes. Plus le seuil est atteint tard, plus le **risque opérationnel** est élevé.

L'indice de sécurité

- Il mesure la part du chiffre d'affaires située au-dessus du seuil : **(CA − SR) ÷ CA**.
- Stand de limonade : 100 verres font 200 € de chiffre d'affaires, le seuil est à 120 € : (200 − 120) ÷ 200 = **40 %**. Les ventes peuvent baisser de 40 % avant l'équilibre.



Indice de sécurité = (CA − SR) / CA = 40 %

Repère du cours : en dessous de 20 %, le risque opérationnel est considéré comme élevé.

Indice de sécurité : la part du chiffre d'affaires au-dessus du seuil

- Repère du cours : **moins de 20 %, risque opérationnel en général élevé**. C'est un repère, pas une loi : il se lit avec la nature de l'activité.

Le levier opérationnel

- Il mesure la sensibilité du résultat au chiffre d'affaires : **MCV ÷ résultat**.
- Stand : 100 verres donnent une MCV de 150 € et un résultat de 150 − 90 = 60 €. Levier : 150 ÷ 60 = **2,5**.
- Ventes +10 % : à 110 verres, la MCV est de 165 € et le résultat de 75 €, soit **+25 %**. Ventes −10 % : le résultat baisse d'environ 25 %.

Le rôle des charges fixes

- Beaucoup de charges fixes : seuil plus haut et levier plus fort.
- L'entreprise gagne beaucoup quand les ventes montent, et perd vite quand elles baissent.

- Le levier est l'inverse de l'indice de sécurité quand on part de la MCV : 2,5 = 1 ÷ 0,4.

À retenir

Indice de sécurité = (CA − SR) ÷ CA

- Sous 20 %, risque considéré comme élevé.

Levier opérationnel = MCV ÷ résultat

- Beaucoup de charges fixes : seuil plus haut, levier plus fort, risque plus grand.

Coûts pertinents, coût marginal et coût d'opportunité

Décider avec les bons coûts

Devant une décision (accepter une commande, changer un prix), quatre questions : quels coûts sont touchés ? À quoi renonce-t-on ? Comment les coûts se comportent-ils ? Comment agir sur eux ?

- **Coût pertinent** : un coût **touché par la décision, et lui seul**. Une charge fixe supportée de toute façon n'est pas pertinente. À long terme, des coûts fixes peuvent devenir variables.
- **Coût marginal** : l'accroissement de coût dû à **une unité de plus**. Pour une commande, le plus souvent les charges variables qu'elle déclenche.
- **Coût d'opportunité** : le **sacrifice** consenti en choisissant une action plutôt qu'une autre, par exemple le chiffre d'affaires auquel on renonce si l'atelier est plein.

Exemple avec le stand de limonade

Un organisateur demande 20 verres à 1,20 €. Le coût marginal est 0,50 € par verre : chaque verre laisse 0,70 €, soit 14 € pour la commande.

- **Capacité libre** : gain net de 14 €. On accepte, même si 1,20 € est inférieur au prix habituel.
- **Stand saturé** : on renonce à 20 verres à 2 €, soit 30 € de marge (1,50 € × 20). Le sacrifice (30 €) dépasse le gain (14 €) : on refuse.

Commande ponctuelle ou non ponctuelle

- **Ponctuelle** : elle ne se répète pas. On raisonne à court terme, les charges de structure ne bougent pas.
- **Non ponctuelle** : elle revient ou engage dans la durée (client régulier, contrat annuel). Trois changements :
- Les **charges de structure deviennent pertinentes** : répondre à la demande peut exiger une machine, un local, une personne. Il faut les ajouter au coût marginal.
- Le **sacrifice se répète** chaque mois : on le compare à l'usage le plus rentable de la capacité sur toute la période.
- Le **prix s'installe** : un prix bas accordé en continu devient une référence et peut tirer vers le bas les prix de la clientèle habituelle.

Pour une commande non ponctuelle, le prix doit couvrir le coût marginal, **les charges de structure qu'elle entraîne** et le sacrifice. Un prix qui ne couvre que le coût variable ne suffit plus.

À retenir

- Coût pertinent : touché par la décision, et lui seul.
- Coût marginal : coût de l'unité supplémentaire.
- Coût d'opportunité : ce à quoi l'on renonce en choisissant.

- Commande non ponctuelle : on ajoute les charges de structure et le sacrifice répété.

Notions connexes du chapitre

Le compte de résultat par nature et les niveaux de résultat

Le cycle d'activité

- L'entreprise part d'un apport de départ et **s'approvisionne** en moyens de production : terrains, bâtiments, machines, matières, personnel.
- Elle **produit**, ce qui crée un stock de produits finis, puis elle **vend** et obtient une richesse terminale.
- L'écart entre la richesse de départ et la richesse terminale est l'accumulation de richesse : c'est le **résultat**.

Le compte de résultat par nature

Charges à gauche, produits à droite, en trois blocs :

- **Exploitation** : l'activité courante.
- **Financier** : le coût du financement.
- **Exceptionnel** : ce qui sort de l'ordinaire.

On retire ensuite la participation des salariés et l'impôt sur les bénéfices pour obtenir le résultat net.

Les niveaux de résultat

On lit le compte par étapes : à chacune, on retire ou on ajoute une famille d'éléments, pour voir **où** se forme ou se perd la performance.



Les niveaux de résultat, de la valeur ajoutée au résultat net

- **Valeur ajoutée** (VA) : ce que l'entreprise crée en plus de ce qu'elle achète à l'extérieur.
- **Résultat d'exploitation** (REX) : l'activité elle-même, avant le financement. On retire impôts et taxes, salaires, dotations ; on ajoute les reprises.
- **Résultat courant avant impôts** (RCAI) : on ajoute le résultat financier (coût de la dette, produits financiers).
- **Résultat net** : on tient compte du résultat exceptionnel, de la participation et de l'impôt.

Analyser avec des ratios

- **Taux de marge** : VA ÷ chiffre d'affaires et RCAI ÷ chiffre d'affaires.
- **Rentabilité économique** : REX ÷ actif. Ce que rapportent les moyens engagés, quel que soit le financement.
- **Rentabilité financière** : résultat net ÷ capitaux propres (hors résultat de l'exercice). Ce que rapporte l'argent des associés.

À retenir

- VA, REX, RCAI, résultat net : quatre niveaux, chacun ajoute ou retire une famille d'éléments.

Rentabilité économique = REX ÷ actif

Rentabilité financière = résultat net ÷ capitaux propres

Modèle économique, chaîne de valeur et facteurs clés de succès

Trois outils pour lire une entreprise

- **Modèle économique** (*business model*) : comment l'entreprise fonctionne et gagne de l'argent. Côté offre : quels besoins, quels clients, quelle offre, quelles activités et compétences clés. Côté économique : quelles recettes, quel coût des ressources, quelle rentabilité, et quand mobiliser les ressources.
- **Chaîne de valeur** : l'activité décomposée en étapes. Les étapes **principales** transforment le produit (approvisionnement, production, logistique, vente). Les étapes de **soutien** les appuient (recherche et développement, gestion du personnel, entretien, systèmes d'information).
- **Facteur clé de succès** : un élément à maîtriser pour tenter de surpasser la concurrence.

Pour chaque étape de la chaîne

- Se demander si elle **crée de la valeur** : le client est-il prêt à la payer ?

Pour trouver les facteurs clés de succès

- Analyser le macro-environnement, la nature de l'industrie, l'environnement concurrentiel immédiat et le facteur temps.
- Exemples : parts de marché importantes, savoir-faire, marque forte, technologies sophistiquées, coûts d'approvisionnement bas, production locale.

Lien avec les coûts

- Le modèle économique dit où l'entreprise veut gagner de l'argent.
- Les coûts (fixes ou variables, directs ou indirects) disent ce que ce modèle coûte et à partir de quel volume il devient rentable.

À retenir

- Modèle économique : offre, activités, compétences, avec recettes, coûts et rentabilité.
- Chaîne de valeur : étapes principales et étapes de soutien.
- Facteur clé de succès : ce qu'il faut maîtriser pour surpasser la concurrence.

Cours rédigé par nos soins à partir de : A. Bizière, C. Michaïlesco, A05 Comptabilité de gestion, Université Paris Dauphine-PSL, 2026/2027 : présentations des thèmes 1 et 2 et polycopié de TD.
Corrigés rédigés par nos soins : pédagogiques, seul le corrigé de l'enseignant fait foi. Mis à jour le 2026-11-04.