

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

**LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME
D'INFORMATION DE LA COMPTABILITE DE
GESTION**

ETUDE DE CAS : EPE-BATIMETAL Spa

Elaboré par :

Melle. Kaouther BENHATRI

Dirigé par :

M. Salim AGGOUN

**Maître de conférences « A » à
l'EHEC d'Alger**

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Finance et Comptabilité

THEME :

**LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME
D'INFORMATION DE LA COMPTABILITE DE
GESTION**

ETUDE DE CAS : EPE-BATIMETAL Spa

Elaboré par :

Melle. Kaouther BENHATRI

Dirigé par :

M. Salim AGGOUN

**Maître de conférences « A » à
l'EHEC d'Alger**

10^{ème} Promotion

Juin 2023

Résumé

Dans un environnement concurrentiel intense, les entreprises cherchent constamment à améliorer leur compétitivité. Celle-ci repose sur divers facteurs tels que la qualité des produits ou services, ainsi que les coûts et les délais de prestation. Il est essentiel de pouvoir réagir rapidement aux évolutions du marché. Cette dynamique économique remarquable exige des acteurs au sein d'une organisation une capacité d'adaptation et de réactivité toujours plus grande. Pour ce faire, les entreprises doivent exploiter leur capacité à optimiser leurs coûts en introduisant et en appliquant des méthodes de calcul adaptées à leur activité.

Notre objectif est d'examiner comment la mise en place d'un système d'information de la comptabilité de gestion, à travers ses outils, peut contribuer à aider les dirigeants à utiliser les méthodes les plus appropriées pour évaluer et maîtriser les coûts, afin de prendre des décisions pertinentes. Nous nous appuyerons sur l'exemple concret de l'entreprise EPE-BATIMETAL et de son unité BATIMETAL Engineering et Construction.

Nous avons effectué une étude approfondie du système de comptabilité de gestion, en analysant et calculant les charges qui composent les coûts de revient des services proposés par BATIMETAL Engineering et Construction. Cette analyse nous a permis de mettre en évidence l'importance de la comptabilité de gestion et de ses méthodes de calcul des coûts, ainsi que sa contribution à la prise de décision au sein de l'entreprise.

Mot clés : Système d'information, comptabilité de gestion, coût de revient, prise de décision.

Abstract

In an intense competitive environment, companies are constantly looking to improve their competitiveness. It is based on various factors such as the quality of products or services, as well as costs and delivery times. It is essential to be able to react quickly to market developments. This remarkable economic dynamic requires an ever greater capacity for adaptation and responsiveness on the part of those involved in an organization. In order to do so, companies must exploit their ability to optimise their costs by introducing and applying calculation methods adapted to their activity.

Our objective is to examine how the implementation of the management accounting information system, through its tools, can help managers to use the most appropriate methods to assess and control costs, to make relevant decisions. We will use the concrete example of EPE-BATIMETAL and its BATIMETAL Engineering and Construction unit.

We undertook an in-depth study of the management accounting system, analysing and calculating the charges that make up the cost price of the services offered by BATIMETAL Engineering and Construction. This analysis allowed us to highlight the importance of management accounting and its methods of calculating costs, as well as its contribution to decision-making within the company.

Key words: Information system, management accounting, cost price, decision-making.

ملخص

في بيئة تنافسية قوية، تسعى الشركات باستمرار لتحسين قدرتها التنافسية. تعتمد هذه القدرة على عوامل متنوعة مثل جودة المنتجات والخدمات، السيطرة على التكاليف والتحكم في أوقات تسليم المشاريع او البضائع...الخ. فمن الضروري أن تكون الشركة قادرة على التكيف مع التطورات السريعة في السوق، وذلك عن طريق استغلال قدراتها بالكامل لتحسين تكاليفها واستخدام طرق حساب متكيفة مع نشاطاتها.

حيث يكمن هدفنا من هذا العمل في دراسة مدى مساهمة استخدام نظام المعلومات المحاسبة التحليلية في مساعدة الأطراف المسيرة في اتخاذ قرارات موضوعية مناسبة وفي الأوقات اللازمة. لهذا قمنا بالاعتماد على أحد وحدات الشركة EPE-BATIMETAL كمثال تطبيقي.

حيث قمنا بإجراء دراسة مفصلة لنظام المحاسبة التحليلية، من خلال تحليل وحساب النفقات التي تشكل تكاليف الخدمات التي تقدمها BATIMETAL Engineering et Construction. هذا التحليل سمح لنا بتسليط الضوء على أهمية المحاسبة لإدارة التكاليف وطرق حسابها، فضلاً عن مساهمتها في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

كلمات مفتاحية: نظام معلومات، محاسبة تحليلية، تكلفة الإنتاج، اتخاذ القرار.

Dédicaces

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à ma mère Djamila MEZIANE, pour son amour inconditionnel, son soutien constant et ses encouragements tout au long de ce parcours. Sa présence et sa confiance en moi ont été des sources d'inspiration inestimables.

Je souhaite également remercier mon père Omar, pour sa patience. Son soutien indéfectible et son exemple de persévérance ont été des piliers essentiels dans ma vie académique et personnelle.

À mes chères sœurs : Khadidja, Fatiha, Sarra, Soumia et Romaiassa. Votre présence et vos encouragements ont été des facteurs clés dans la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également adresser mes remerciements à tous mes amis.

Enfin, un grand merci à toute ma promotion, je suis honorée d'avoir fait partie de cette expérience avec vous tous.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Votre soutien et vos conseils ont été précieux et je vous en suis reconnaissant.

Kaouther

Remerciements

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadrant, Salim AGGOUN, pour sa guidance, ses conseils éclairés et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sa disponibilité et son expertise ont grandement contribué à l'enrichissement de mon travail.

J'adresse également mes remerciements à Mme. Hadjer SAADI pour son appui et ses précieuses contributions dans le domaine de la recherche.

Un remerciement spécial à M. HAMIDI Abdelaziz et à Mme. CHIRA Fouzia pour leurs conseils avisés et leur soutien constant. Leurs connaissances approfondies et leurs orientations ont été d'une grande valeur pour la réalisation de ce mémoire. Ainsi que tout le personnel de
BATIMETAL

Enfin, mes remerciements vont également au corps professoral de l'EHEC pour leur enseignement de qualité et leur contribution à mon développement académique. Leur expertise et leur engagement ont été une source d'inspiration tout au long de ce parcours.

Liste des figures

Figure n° 01 : La notion de système	4
Figure n° 02 : L'entreprise système	4
Figure n° 03 : La place du système d'information dans l'entreprise	6
Figure n° 04 : Modèle hiérarchique de la connaissance	9
Figure n° 05 : informatique et système d'information	16
Figure n° 06 : les composants du système d'information	20
Figure n° 07 : Les composants d'un SI.....	22
Figure n° 08 : le système d'information comptable	25
Figure n° 09 : la différence entre donnée et information comptable	26
Figure n° 10 : Système global d'information de l'entreprise	27
Figure n° 11 : Organisation d'un système d'information opérationnel de type ERP	31
Figure n° 12 : l'information de la comptabilité de gestion	32
Figure n° 13 : Architecture d'un système d'information d'analyse des coûts.....	35
Figure n° 14 : La comptabilité un système d'organisation de l'information	40
Figure n° 15 : les liens entre les deux comptabilités	44
Figure n° 16 : le lien entre la comptabilité de gestion et la prise de décision.....	51
Figure n° 17 : Incorporation des charges en comptabilité de gestion.....	54
Figure n° 18 : traitement charges directes et charges indirectes	64
Figure n° 19 : Les relations causales entre ressources et produits	77
Figure n° 20 : Traitement de charges indirectes dans la méthode ABC	78
Figure n° 21 : Organisation de l'EPE BATIMETAL Spa	86
Figure n° 22 : Organigramme de l'unité	90

Liste des tableaux

Tableau n° 01: Tableau comparatif des objectifs et méthodes de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion	41
Tableau n° 02: Tableau de répartition des charges indirectes	72
Tableau n° 03: Les produits et les clients de l'EPE BATIMETAL.....	85
Tableau n° 04: tableau de répartition primaire des charges indirectes « centres auxiliaires »	100
Tableau n° 05 : tableau de répartition primaire des charges indirectes « centres principaux »	101
Tableau n°06: Les clés de la répartition secondaire	102
Tableau n° 07: répartition secondaire des charges indirectes	104
Tableau n° 08: Calcul du coût de revient du projet x.....	106
Tableau n° 09 : Le résultat analytique global	106

Liste des abréviations

Abréviation	Libellé
ABC	La méthode d'Activity Based Costing
CD	Charges Directes
CI	Charges Indirectes
CMS	Cost Management System
DA	Dinar Algérien
EPE	Entreprise Publique Economique
ERP	Enterprise Resource Planning
SCF	Système Comptable Financier
SGBD	Systèmes de Gestion de Bases de Données
SI	Système d'Information
SIC	Système d'Information Comptable
SICG	Système d'Information Comptable de Gestion
SO	Système Opérant
SP	Système de Pilotage
SPA	Société Par Action
T.C.E	Tout Corps d'État
TCR	Tableau de Compte de Résultat
VRD	la Voirie et les Réseaux Divers

Sommaire

Introduction générale.....	I
Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion.....	1
Section 1 : Notions fondamentales sur le système d'information	3
Section 2 : Le système d'information comptable de gestion : un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise.....	23
Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision	37
Section 1 : Cadre conceptuel de la comptabilité de gestion	39
Section 2 : L'analyse des coûts : les méthodes de calcul des couts complet	62
Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction	82
Section 01 : Présentation de l'entreprise Epe BATIMETAL spa et l'unité Engineering et Construction	83
Section 02 : la comptabilité de gestion tenue par l'unité Engineering et Construction BATEMETAL et son impact sur la prise de décision	95
Conclusion générale	115

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale

Au cours de la dernière décennie du XXe siècle, l'économie mondiale a connu d'importants changements qui ont profondément transformé le monde des affaires. La mondialisation croissante de l'économie a ouvert de nouveaux marchés et créé de nouvelles opportunités, mais elle a également introduit une incertitude accrue et une concurrence intense pour les entreprises.

Cet environnement commercial devenu imprévisible et complexe rend difficile la prévision des tendances, l'anticipation des risques et la prise de décisions éclairées. Face à ces défis majeurs, les entreprises doivent s'adapter pour assurer leur survie et leur croissance. Ainsi, pour garantir leur compétitivité dans ce contexte, plusieurs aspects essentiels doivent être pris en compte par les entreprises. En plus des ventes, des éléments tels qu'un système d'information performant et la maîtrise des coûts grâce à des calculs et des analyses approfondies sont nécessaires. Ces éléments et méthodes contribuent à la réussite et à la durabilité des entreprises.

Dans ce contexte, les entreprises en constante évolution, sont confrontées à la nécessité de suivre attentivement leurs activités et de garantir la réalisation de la performance et de l'efficacité des moyens qu'elles mettent en œuvre. Pour cela, elles doivent s'appuyer sur plusieurs systèmes et mécanismes de contrôle de gestion. Ainsi, l'utilisation de systèmes d'information fiables est devenue indispensable pour la gestion d'une entreprise.

La comptabilité, quant à elle, est un système d'organisation et de production d'informations visant à évaluer la performance d'une entité économique. Elle se divise en deux branches distinctes, chacune ayant ses propres objectifs : la comptabilité financière, communément appelée comptabilité générale, et la comptabilité de gestion également connu sous le nom de comptabilité analytique.

La comptabilité générale constitue une base de données et d'informations essentielles pour le contrôle de gestion de l'entreprise. Cependant, elle ne peut pas à elle seule être suffisante pour prendre des décisions et interpréter les différentes situations auxquelles l'entreprise est confrontée. C'est là que la comptabilité de gestion intervient en tant qu'outil de gestion axé sur le contrôle de gestion interne de l'entreprise. Elle peut être considérée comme un complément indispensable pour une bonne gestion de l'entreprise.

De nombreuses personnes du milieu des affaires perçoivent souvent la comptabilité de gestion comme un outil qui se limite à la simple détermination du coût de revient d'un produit

Introduction générale

ou d'un service. Cependant, le véritable défi pour les entreprises réside dans le traitement des charges pour le calcul des coûts, plutôt que dans la simple détermination des coûts par le biais de la comptabilité de gestion.

Ainsi, il est crucial d'adopter une méthode de traitement des charges adaptée aux caractéristiques spécifiques de l'activité de l'entreprise lors de la mise en place d'un système d'information pour la comptabilité de gestion. La gestion d'une entreprise industrielle diffère considérablement de celle d'une entreprise commerciale ou d'un prestataire de services, et il est essentiel de maîtriser certains paramètres de gestion pour contrôler l'ensemble des coûts encourus sur une période donnée.

Étant donné l'importance de ce système de calcul des coûts et la nécessité d'informations détaillées pour une gestion plus efficace, la mise en place d'un système de comptabilité de gestion est extrêmement utile et essentielle.

Dans cette optique, notre travail a pour objectif :

- De montrer l'impact de la comptabilité de gestion sur l'entreprise ;
- De montrer la nécessité d'adopter la comptabilité de gestion par les entreprises, bien qu'elle soit facultative du point de vue juridique ;
- De montrer que la comptabilité de gestion est applicable même dans le secteur des prestations de services ;
- De montrer l'importance de la comptabilité de gestion à détecter les lacunes et les dysfonctionnements au sein des entreprises productives, commerciales et/ou de services ;
- D'analyser la méthode utilisée au sein de l'entreprise BATIMETAL (Engineering et Construction) et à examiner le processus de sa mise en place.

À partir de là, nous pouvons formuler notre problématique principale de la manière suivante :

« Comment l'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion basé sur les coûts complets peut-elle influencer sur la prise de décision au sein de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction ? »

De cette question principale, découlent des questions secondaires, à savoir :

Introduction générale

- Quelles sont les difficultés liées à la mise en place d'un système d'information pour la comptabilité de gestion ?
- Quelles sont les déterminant du système de calcul du coût de revient appliquée dans BATIMETAL Engineering et Construction ?
- Quels sont les points forts relevés dans la mise en œuvre du système d'information de la comptabilité de gestion au niveau de BATIMETAL Engineering et Construction ?

Pour répondre à nos questions de recherche nous avons formulé des hypothèses suivantes :

H1 : Les difficultés de la mise en œuvre du système d'information de la comptabilité de gestion au niveau de BATIMETAL Engineering et Construction peuvent comprendre des lacunes dans la collecte des données, des problèmes de fiabilité des informations.

H2 : L'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion basé sur les coûts complets permettra à l'unité BATIMETAL Engineering et Construction d'évaluer la rentabilité de chaque projet de manière plus précise, ce qui l'aidera à prendre des décisions éclairées.

H3 : L'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion favorisera une meilleure communication et collaboration entre les différentes directions de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction, ce qui contribuera à une prise de décision plus intégrée et cohérente.

Les raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème sont les suivantes :

- Sujet est d'actualité et en relation avec notre formation d'étude.
- Une motivation personnelle à traiter ce thème.
- La négligence de l'utilisation de la comptabilité de gestion par les entreprises Algériennes, malgré son importance dans le contrôle de gestion et la prise de décision.
- L'introduction de l'économie de marché en Algérie a contraint les entreprises du pays à réviser leurs méthodes de gestion pour faire face à la concurrence tant au niveau national qu'international.
- Nous voulons vérifier à travers une étude de cas (BATIMETAL Engineering et Construction) le degré d'application de la comptabilité de gestion dans la prise de décision.

Introduction générale

Afin d'atteindre les objectifs fixés et de mener nos investigations de manière approfondie, nous considérons qu'il est essentiel d'adopter une approche descriptive-analytique. Cette approche comprend :

- Une méthode descriptive qui examine l'aspect théorique du système d'information de la comptabilité de gestion.
- Une méthode analytique basée sur une étude de cas pratique visant à mieux comprendre l'impact de l'évaluation des coûts sur la prise de décision.

Pour que notre travail soit réalisé nous allons utiliser les outils de recherches suivant pour la collecte des données et les informations :

Les recherches bibliographiques et documentaires, à travers :

- La lecture des ouvrages et des articles liés directement ou indirectement au sujet de la recherche.
- Consultation des mémoires et des thèses traitant le sujet.
- Consultation des sites internet.

Une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise EPE BATIMETAL Spa et son unité BATIMETAL Engineering et Construction dans le but d'analyser et de collecter plus d'informations sur :

- La tenue de la comptabilité de gestion et les calculs des coûts.

Un entretien, pour mener à bien notre étude empirique, nous avons opté pour une enquête qualitative, basée sur la consultation des documents internes à l'entreprise acquis au cours de notre stage, cette démarche est renforcée par un guide d'entretien réalisé avec le chef département de la comptabilité analytique.

Du point de vue méthodologique notre travail est scindé en trois chapitres en plus d'une introduction générale :

Le premier chapitre sera consacré aux notions générales sur le système d'information de la comptabilité de gestion, nous donnerons d'une part, les principales notions d'un système d'information. Ensuite, nous présenterons le système d'information comptable de gestion en tant qu'outil indispensable pour la gestion de l'entreprise.

Introduction générale

Le deuxième chapitre concerne la comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision, comporte un cadre conceptuel de la comptabilité de gestion et l'explication des différentes méthodes de calcul des coûts complets.

Enfin, le dernier chapitre traite l'aspect pratique au sein de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction, dans lequel nous avons essayé d'expliquer le système de la comptabilité de gestion de BATIMETAL Engineering et Construction et aussi de mieux comprendre la place de comptabilité de gestion dans son processus décisionnel.

Notre travail est finalisé par une conclusion générale sur une appréciation globale du système.

Chapitre 01 :

Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

Introduction

Pour qu'une entreprise, qu'elle soit petite ou grande et dans n'importe quel domaine d'activité, puisse survivre, elle doit avoir accès à un ensemble d'informations adéquates qui lui permettent de prendre les bonnes décisions au bon moment. La qualité de ces informations est cruciale pour leur utilité, ce qui souligne l'importance de leur gestion. En conséquence, la mise en place d'un système d'information au sein d'une organisation est essentielle pour gérer efficacement l'information et assurer le succès de l'organisation.

Le système d'information d'une organisation englobe l'ensemble des processus et des méthodes utilisés pour la gestion de l'information. Pour remplir efficacement sa fonction, il utilise une variété d'outils, y compris la comptabilité de gestion. Afin de comprendre le fonctionnement et l'utilisation efficace du système d'information, il sera essentiel de dédier une partie de notre travail à son étude.

La comptabilité de gestion est une partie intégrante du système d'information qui est indispensable pour piloter une entreprise. Elle est un support clé pour la collecte, le traitement et la diffusion d'informations à usage interne des dirigeants ou destinées aux tiers.

Ce premier chapitre, intitulé "Notions générales sur le Système d'Information de la comptabilité de gestion", est divisé en deux sections. Dans la première section, intitulée "Notions fondamentales sur le système d'information", nous étudierons le système d'information en général. La deuxième section, intitulée "Le système d'information comptable de gestion : un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise", se concentre spécifiquement sur le système d'information comptable de gestion.

En somme, ce premier chapitre vise à fournir une compréhension claire et approfondie des concepts fondamentaux liés au système d'information et au système d'information comptable de gestion. Cette compréhension est essentielle pour la mise en place réussie d'un système d'information de la comptabilité de gestion, qui est l'un des principaux sujets de notre mémoire.

Section 1 : Notions fondamentales sur le système d'information

L'utilisation d'un système d'information est devenue incontournable pour toute entreprise souhaitant améliorer sa performance et prendre des décisions éclairées.

Cette première section vise à introduire les notions fondamentales du système d'information, en commençant par une définition claire de ce qu'est un système et en explorant les différents types de systèmes utilisés dans les entreprises. Nous définirons également le concept d'information, son importance dans le système d'information et les différentes formes qu'elle peut prendre. En comprenant ces concepts fondamentaux, nous pouvons mieux comprendre le fonctionnement du système d'information et son rôle dans l'entreprise.

1 Le système

Le système est un élément fondamental dans le fonctionnement et la performance d'une entreprise ou organisation. Il peut prendre différentes formes, allant d'un simple processus à une organisation entière, et est essentiel pour atteindre les objectifs fixés.

1.1 Notion système

SILEM (2018) propose plusieurs définitions à la notion du système, parmi lesquelles on citera les suivantes :¹

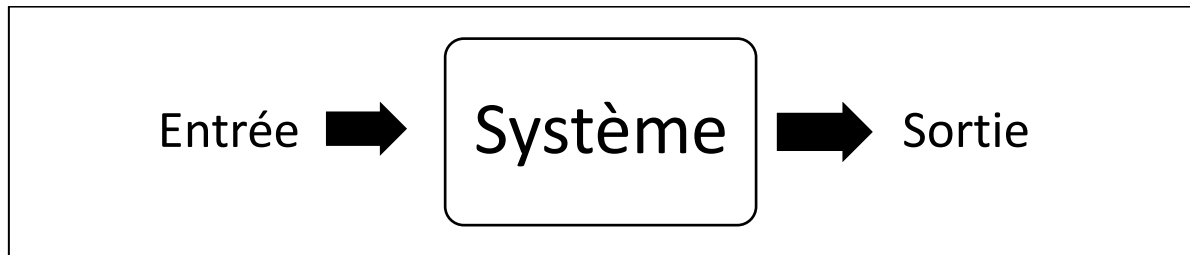
- Ensemble cohérent de structures ;
- Ensemble organisé d'éléments intellectuels, d'idées, logiquement considérés dans leurs relations ;
- Ensemble de phénomènes reliés entre eux ;
- Ensemble cohérent plus ou moins complexe, composé d'un nombre déterminé de structures ou d'éléments, souvent divers, reliés à un plan commun ou concourant à un but commun ;
- Ensemble des dispositifs ou des solutions mis en œuvre en vue d'atteindre un objectif donné ;
- Ou encore : ensemble d'organes ou de structures reliés de telle sorte qu'ils puissent accomplir, en étroite coopération une certaine fonction ;
- Étymologiquement, mot issu du latin *systema* et du grec ancien *sustēma*, signifiant composition, ensemble, organisation. Autrement dit, «ensemble organisé».²

¹SILEM, (Ahmed) : *lexique d'économie*, édition DALLOZ, 15^{ème} édition, 2018, P.803

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

Un système peut être représenté par le schéma suivant :

Figure n°01: La notion de système



Source : Certu : *Une introduction à l'approche systémique*, rapport Février 2007, P.21

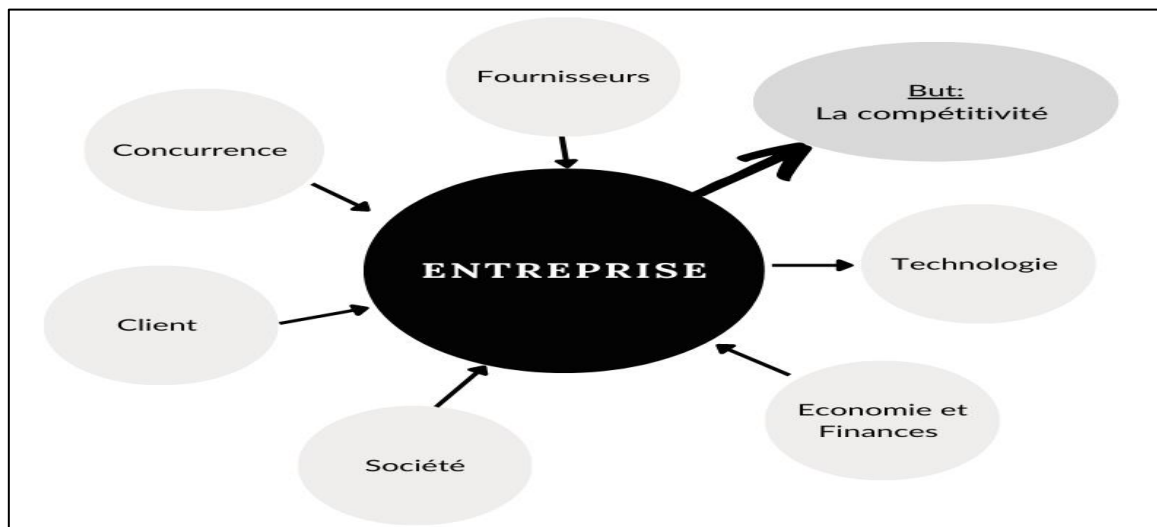
Un système pourra être défini comme un ensemble d'éléments, de variables rassemblés pour réaliser un objectif (produire des sorties par transformation d'un ensemble d'entrées).

1.2 Système-entreprise

Une entreprise est un système ouvert parce qu'elle est en relation avec son environnement (interne/externe), composé d'hommes, de matériel, de méthodes...etc., qui ont pour but de réaliser l'objet de l'entreprise.

Le schéma suivant nous montre que l'entreprise est un système :

Figure n° 02 : L'entreprise système



Source : KOVALEVSKY, (O) : *Optimiser le pilotage de vos processus avec la méthode SOCLE*, édition AFNOR, 2010, p.03

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

D'après cette figure, nous pouvons voir que l'entreprise, d'un point de vue systémique, est comme étant un ensemble d'éléments en interaction les uns avec les autres, organisés en fonction d'un but.

1.3 Les caractéristiques du système d'entreprise

Parmi les caractéristiques les plus importantes, on peut citer :

1.3.1 Un système ouvert

L'entreprise est constituée de plusieurs sous-systèmes qui interagissent entre eux en échangeant des flux d'informations, physiques et financiers. Elle a besoin de matières premières (Intrants) pour fabriquer ses produits ou fournir ses services (Extrants), qu'elle peut obtenir auprès de fournisseurs externes ou produire elle-même. Une fois les produits ou services fournis, l'entreprise les vend à ses clients.

1.3.2 Un système finalisé

L'entreprise a des objectifs tels que la recherche de bénéfices, la consolidation de sa position sur le marché, ou encore la pérennité de ses activités.

1.3.3 Un système coordonné

Afin d'atteindre ses objectifs, l'entreprise met en place une organisation qui peut inclure la définition de plans d'action et de budgets.

1.3.4 Un système hiérarchie

Elle dispose de structures qui assurent l'exécution, la direction et le contrôle de ses activités.

1.3.5 Un système vivant

L'entreprise est une organisation dynamique qui voit le jour, se développe et peut également disparaître.

1.4 Les composants du système-entreprise

Le système-entreprise comporte deux types de composants : ³

1.4.1 Des composants structuraux

La structure d'une entreprise est déterminée par la répartition des tâches et des responsabilités entre les différents membres de l'organisation. En d'autres termes,

³<https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/le-systeme-entreprise/>, consulté le (08/04/2023 à 10h07).

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

cette répartition définit la façon dont les participants à l'organisation travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

1.4.2 Des composants fonctionnels

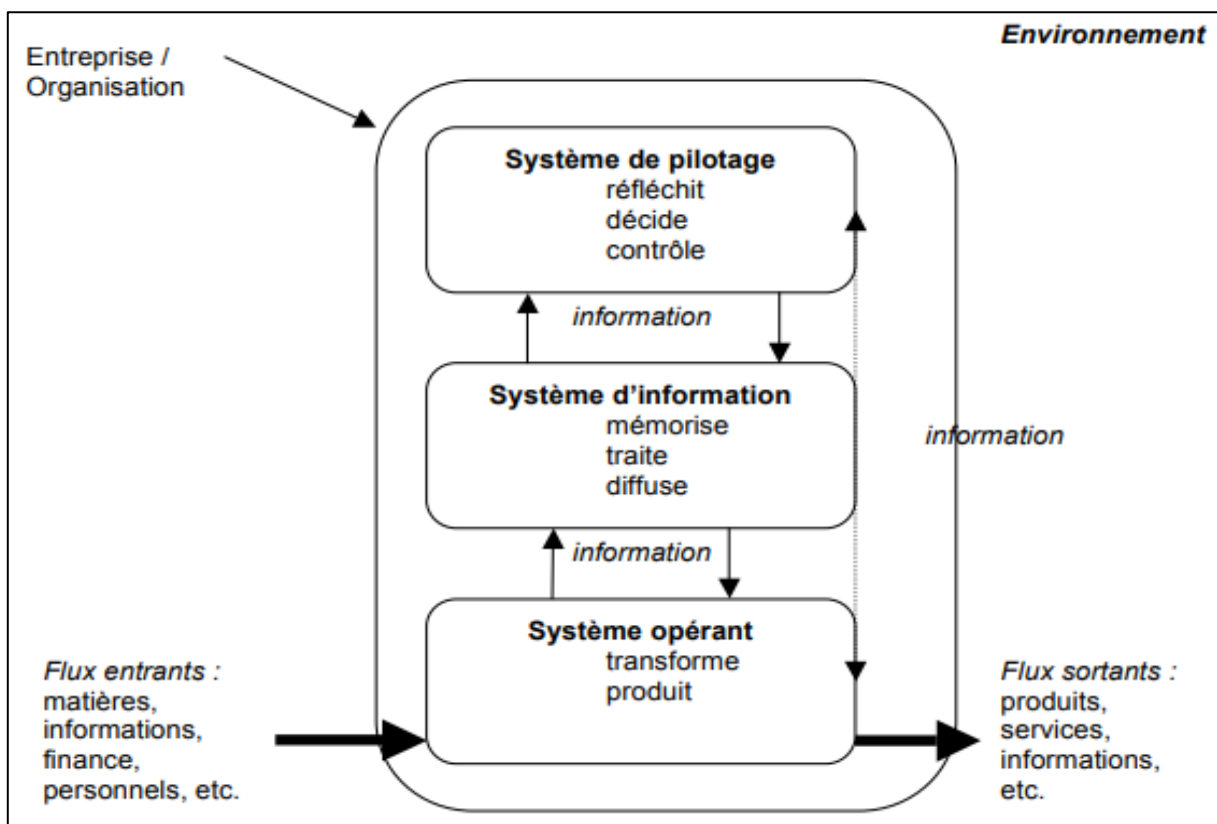
Les composants fonctionnels d'un système comprennent les flux d'informations et de marchandises entre les différentes unités du système, ainsi que les moyens de contrôle qui permettent de surveiller le bon fonctionnement du système. Ces éléments sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement du système dans son ensemble.

1.5 L'entreprise vue comme un ensemble de systèmes

Une entreprise est un système complexe, dont le fonctionnement repose en partie sur la bonne utilisation d'informations. Selon Jean-Louis Le Moigne, une organisation peut être modélisée à l'aide de trois systèmes à savoir : ⁴ le système opérant (SO), le système de pilotage (SP) et le système d'information (SI).

Le schéma suivant nous montre la place de ces trois systèmes dans l'entreprise :

Figure n° 03: La place du système d'information dans l'entreprise



Source : REIX, (R) : *Externaliser le Système d'Information : Décider et Manage*, édition ECONOMICA, 2006, P.46.

⁴ BERTIN, (C) et KOEHL, (J) : *Management des entreprises*, édition ELLIPSES, 2023, P.189

1.5.1 Le système opérant

C'est le système le plus proche du terrain de manière simplifiée, c'est un ensemble de processus qui transforment des entrées en sorties. Par exemple, un processus de fabrication transforme des matières premières en produits finis.

1.5.2 Le système de pilotage

Il est appelé aussi système de management ou de gestion de commande ou encore de décision, il se situe à la tête de toute entreprise, le SP consiste à définir les objectifs de l'organisation et à vérifier qu'ils sont atteints. Cette fonction est généralement assurée par une équipe de direction, qui analyse, prend des décisions, établit des orientations stratégiques et s'assure de leur mise en œuvre effective.

1.5.3 Le système d'information

Le SI assume un rôle clé dans la gestion de l'information opérationnelle nécessaire au bon fonctionnement des deux systèmes précédents et à leur interaction efficace. En tant qu'intermédiaire, il assure également la liaison avec l'extérieur de l'entreprise en transmettant les informations utiles en provenance ou à destination de l'environnement externe.

2 L'information

L'information joue un rôle crucial dans la découverte, l'interprétation et la compréhension de l'environnement pour l'individu, l'organisation et la société. Elle permet à chacun d'analyser et d'anticiper les situations à venir. Elle est essentielle pour comprendre les événements extérieurs et prendre des décisions éclairées, ce qui contribue à la création de valeur.

2.1 Définition de l'information

Plusieurs définitions sont retenues dont :

Sur le plan étymologique, le terme information provient du latin *informare* qui signifie «donner une forme, une structure, transmettre des connaissances, des renseignements».⁵

Le dictionnaire LAROUSSE DE POCHE présente l'information comme : « action d'informer, renseignement, nouvelle donnée, élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué ».⁶

⁵ Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995, P.605.

⁶ LAROUSSE DE POCHE, dictionnaire noms communs, noms propres et précis de grammaire, édition 1996, P.350

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

Selon MELESSE.J : « l'information pour un être vivant (ou un automate) tout signal, tout message, toute perception qui produit un effet sur son comportement ou son état cognitif». ⁷

Selon LAUDON.K et LAUDON.J (2010) : « le terme information recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes ». ⁸

En général, une information est pertinente, fiable et utile pour une personne ou une organisation qui souhaite prendre une décision ou agir dans un contexte particulier. Elle doit également être accessible et facilement compréhensible pour être considérée comme une information de qualité.

2.2 Distinction entre les notions donnée, information et connaissance

Il arrive fréquemment que la notion d'information soit confondue avec celles de donnée et de connaissance, qui sont proches d'elle mais ne possèdent pas exactement la même signification.

2.2.1 Donnée

Les données décrivent ce qui est connu de façon immédiate, par observation directe et sans interprétation ou élaboration. Il s'agit de caractéristiques élémentaires qui correspondent à un aspect d'un événement ou d'un objet de la réalité. ⁹

Autrement les données sont des faits bruts ou des éléments bruts qui ont été collectés ou enregistrés. Elles peuvent prendre différentes formes, telles que des nombres, des mots, des images ou des sons.

2.2.2 Information

Une information est composée de données de base combinées, « raffinées » et contextualisées, ce qui leur confère du sens et une valeur ajoutée potentielle. ¹⁰ C'est le résultat du traitement des données, c'est-à-dire de l'organisation, de la structure et de l'interprétation des données. L'information donne du sens aux données et permet de comprendre ce qu'elles représentent.

⁷ BRESSY, (G) et KONKUYT, (C) : *Management et économie des entreprises*, édition DELLOZ, 12^{ème} édition, 2018, P.130

⁸ LAUDON, (K) et LAUDON, (J) : *Management des systèmes d'information*, édition PEARSON, 11^{ème} édition, 2010, P.07

⁹ SOUTENAIN, (J) et BURLAUD, (A) : *Management des systèmes d'informations*, édition FOUCHER, 2^{ème} édition, 2021, P.05

¹⁰ BERTIN, (C) et KOEHL, (J) : Op.cit., P.233

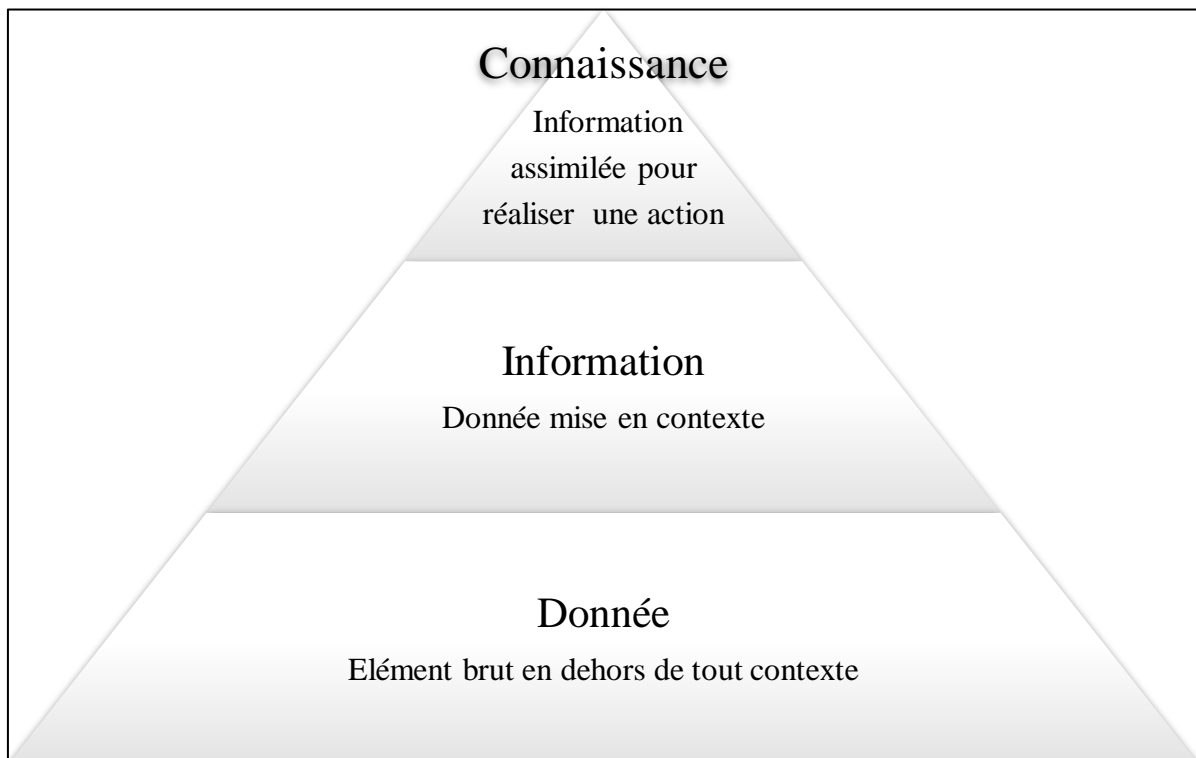
2.2.3 Connaissance

Albert Einstein disait qu'une connaissance est une information validée par l'expérience.¹¹

La connaissance est un niveau plus élevé d'information qui est lié à la compréhension, l'expérience et la compétence. Elle résulte de la réflexion et de l'analyse de l'information. La connaissance est souvent considérée comme un processus d'apprentissage continu, qui implique la compréhension des relations entre les informations, la prise de décision et la résolution de problèmes.

Le modèle hiérarchique suivant permet de distinguer entre eux :

Figure n°04: Modèle hiérarchique de la connaissance



Source : BALMISSE, (Gilles) : *la recherche d'information en entreprise*, Édition Lavoisier, paris, 2007, p.68

En résumé, les données sont des éléments bruts, l'information est le résultat du traitement des données, et la connaissance est un niveau plus élevé d'information lié à la compréhension et à l'expérience.

¹¹ LUNGU, (V) : *Knowledge management en entreprise*, édition GERESO, 5^{ème} édition, 2022, P.51

2.3 Les critères de l'information

La qualité de l'information désigne sa capacité à répondre aux besoins de chaque organisation, pour que l'information soit utile et de qualité, il est important qu'elle remplisse plusieurs critères, à savoir : ¹²Pertinente – fiable – disponible – récente – complète – objective – précise – nouvelle.

2.3.1 Pertinente

Il est évident que la pertinence est l'un des critères les plus importants pour l'efficacité d'une recherche d'information. La pertinence d'une information se mesure par sa capacité à répondre au besoin initial d'information, appelée *relevance*. Pour simplifier, l'utilisateur doit s'assurer que l'information obtenue est pertinente par rapport à son sujet de recherche. La pertinence se divise en deux grandes catégories qui influent sur la qualité de l'information récupérée :

- **La pertinence système**, qui dépend des performances et de la qualité de la base de données ou du moteur de recherche en matière de méthodes d'indexation et de classement des résultats.
- **La pertinence utilisateur**, qui dépend des capacités de l'individu à formuler efficacement son besoin d'information (choix des mots-clés, utilisation d'opérateurs booléens...) et à sélectionner les informations appropriées.

2.3.2 Fiable

Une information fiable est une information qui peut être considérée comme exacte, véridique et crédible. Elle doit être basée sur des sources fiables et être vérifiée pour assurer son exactitude. La fiabilité de l'information est importante car elle peut affecter les décisions prises en fonction de cette information. Les informations fiables sont essentielles dans de nombreux domaines, tels que la finance, la recherche, la médecine, la sécurité et la politique. La fiabilité de l'information dépend également de la qualité des sources, des méthodes de collecte et de traitement des données et de la compétence des personnes qui interprètent et utilisent les informations.

¹²BENHAIM, (F) et IZIKI, (S) : *Fonction 3 - BTS Communication*, édition Le Génie Editeur, 2011, p.21.

2.3.3 Disponible et accessible

Elle doit être accessible rapidement et à un coût abordable pour l'entreprise, tout en étant facilement compréhensible et présentée de manière conviviale pour faciliter sa compréhension par l'utilisateur.

2.3.4 Récente et actualisée régulièrement

Il est important de maintenir l'information à jour pour assurer sa pertinence continue, car elle peut rapidement devenir obsolète.

2.3.5 Complète (exhaustive)

L'exhaustivité signifie que toutes les données nécessaires ont été collectées et enregistrées de manière exhaustive. Cela permet de garantir que toutes les transactions et activités de l'entreprise sont correctement enregistrées et qu'aucune information importante n'est manquante. Une information complète est donc essentielle pour prendre des décisions éclairées en matière de gestion d'entreprise, d'analyse financière, de planification budgétaire et de prévision. Il est important de noter que l'exhaustivité des informations dépend également de la qualité des systèmes d'information et des processus de collecte et d'enregistrement des données.

2.3.6 Objective

L'information objective est également importante pour les entreprises. Elle permet de fournir des données factuelles et impartiales qui peuvent être utilisées dans la prise de décision et dans l'analyse de la performance de l'entreprise. L'information objective peut aider les entreprises à évaluer leur concurrence, à déterminer les tendances du marché et à prendre des décisions éclairées sur les investissements futurs. Cependant, il est importante de noter que l'objectivité complète peut être difficile à atteindre, car l'information peut être influencée par des facteurs tels que la subjectivité de ceux qui la produisent et la manière dont elle est traitée et présentée.

2.3.7 Précise

Désigne une information qui est exacte et pertinente par rapport à un sujet particulier. Cette information est suffisamment détaillée pour répondre aux attentes des utilisateurs et leur fournir une compréhension complète du sujet en question.

2.3.8 Nouvelle

L'information nouvelle pour une entreprise est une information qui n'a pas encore été communiquée au public ou qui est récente. Elle peut être relative à une nouvelle offre de produits ou services, à un changement de direction, à une fusion-acquisition, à une introduction en bourse ou encore à une innovation technologique. Cette information doit être vérifiée et recoupée avec d'autres sources pour éviter la diffusion de fausses rumeurs ou d'informations erronées qui pourraient avoir des conséquences néfastes sur l'entreprise et ses parties prenantes.

2.4 Typologie des sources d'information

L'information peut être divisée en deux sources complémentaires : ¹³

2.4.1 Les sources primaires

Fournissent des informations générales obtenues à partir de recherches documentaires, notamment sur Internet, telles que des informations sur un métier. Il est important de recouper ces informations et de diversifier les sources pour garantir leur fiabilité.

2.4.2 Les sources secondaires

Elles fournissent des informations spécifiques et inédites répondant à des besoins précis et personnalisés. Ces sources sont obtenues par enquête ou entretien et sont plus précises, mais souvent plus coûteuses. Il est donc essentiel de déterminer le meilleur rapport qualité/prix.

Il est également possible d'obtenir des informations à partir d'une autre typologie de sources :

2.4.3 Les sources internes

Telles que le personnel de l'organisation, les différents services, le service de documentation ou de communication, les bases de données de l'entreprise (telles que les informations commerciales, etc.) ou encore le système d'information.

2.4.4 Les sources externes

A titre d'exemple les bibliothèques, les médiathèques, les livres, les revues, les journaux, Internet, les administrations, les syndicats professionnels, les salons, les forums, les entreprises spécialisées et bien d'autres.

¹³KAROURI, (M) : *Le système d'information de gestion, DCG 8 en fiches et en schémas*, édition Ellipses, 2021, p.03

2.5 L'information dans l'entreprise

Dans tous les secteurs d'activité, dans toutes les entreprises, l'information est devenue le « nerf de la guerre »,¹⁴

L'information est essentielle pour les connaissances et les communications humaines. Elle peut être utilisée comme :¹⁵

- un outil de communication interne : pour coordonner les différents services et acteurs d'une entreprise
- un outil de communication externe : pour diffuser des informations à l'environnement extérieur, comme dans le cas de la publicité.
- un outil de cohésion sociale : en permettant la diffusion des informations sur les rôles de chacun dans l'entreprise, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation et la motivation collective.

2.5.1 Les différentes formes d'information dans l'entreprise

Les formes d'information peuvent être scindées selon les formes suivantes :¹⁶

2.5.1.1 Selon leur support

Les informations peuvent être classées en trois types : orales, écrites ou visuelles.

2.5.1.2 Selon leur origine

On peut distinguer deux types d'informations :

- Les informations externes, qui proviennent de sources extérieures à l'entreprise telles que la presse, les organismes officiels ou professionnels, les banques de données, les réseaux d'informateurs, les cabinets de consultants ;
- Les informations internes, générées au sein de l'entreprise elle-même, telles que les données comptables, les fichiers, les statistiques, les comptes rendus et les rapports émanant des différents services, ainsi que les directives et les instructions.

2.5.1.3 Selon leur rôle dans le pilotage

On peut catégoriser les informations en deux groupes :

¹⁴ GERARD, (T) : « *Les besoins en informations dans les entreprises* », in Revue Congolaise de Gestion, N°24, Juillet-décembre, 2017, pp.63-92.

¹⁵<https://f2school.com/systemes-dinformation-introduction-informatique/> , consulté le (18/04/2023 à 12h35).

¹⁶BRESSY, (G) et KONKUYT, (C) : Op.cit., p.131.

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

- Les informations de contrôle (telles que les données d'écart, d'anticipation ou relatives au fonctionnement interne) ;
- Les informations de commande (représentées par les ordres).

2.5.1.4 En fonction de leur degré de traitement

On peut distinguer deux types d'informations :

- Les informations de base (ou données brutes) ;
- Les informations élaborées (constituées des résultats obtenus à la suite de traitements).

2.5.1.5 En fonction de leur mode de génération au sein de l'entreprise

On peut classer les informations en trois catégories :

- Les informations provenant des quatre flux qui traversent l'entreprise (à savoir les biens et services, la monnaie, le personnel et les équipements) ;
- Les informations créées pour répondre aux différents modèles de gestion couramment utilisés par l'entreprise ;
- Les informations considérées de manière apparemment aléatoire, en fonction des circonstances.

3 Système d'information (SI)

Le système d'information (SI) est un élément fondamental pour le bon fonctionnement et la performance d'une entreprise ou d'une organisation. En effet, le SI fournit un ensemble de ressources matérielles, humaines et logiciels qui permettent aux différents acteurs de communiquer et d'échanger des informations.

3.1 Historique du SI

L'apparition du système d'information (SI) est liée à l'usage des ordinateurs à grande échelle dans les années 1960 et 1970 pour automatiser les tâches répétitives telles que la gestion des stocks et la facturation. Les systèmes de gestion de bases de données ont ensuite été introduits pour stocker et gérer de grandes quantités d'informations. Aujourd'hui, les SI sont essentiels pour la plupart des organisations.

3.2 Définition du système d'information

Selon BERTHIER et al (2023): « Le système d'information de l'entreprise est la partie du réel constituée d'informations organisées, d'événements ayant un effet

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

sur ces informations, et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information.».¹⁷

Selon REIX, (R) (2000), le SI est « un ensemble organisé de ressources permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans les organisations ».¹⁸

Selon LAUDON.K et LAUDON.J (2010) : « le système d'information se définit comme un ensemble de composantes inter reliées. Des matériels informatiques (les ordinateurs et serveurs, mais aussi les équipements portables et mobiles) équipés de logiciels (ensemble de programmes) recueillent, traitent, stockent et diffusent de l'information afin d'aider à la gestion des opérations courantes, à la prise de décision, à la coordination, au contrôle, à l'analyse et aux capacités de représentation de situations au sein d'une entreprise, mais aussi avec les partenaires extérieurs à l'entreprise ».¹⁹

On retient donc de ces définitions, qu'un système d'information est un ensemble organisé de ressources (humaines, matérielles, logicielles, de données, etc.) qui permettent à une organisation de collecter, stocker, traiter et diffuser de l'information afin de soutenir les processus opérationnels et stratégiques de l'organisation. Le SI est essentiel pour aider les organisations à prendre des décisions plus éclairées et à améliorer leur efficacité et leur efficience.

3.3 Distinction entre le SI et l'informatique

L'informatique et le système d'information sont deux concepts liés mais distincts.

3.3.1 L'informatique

L'informatique se réfère principalement aux technologies de l'information et de la communication utilisées pour stocker, traiter et transmettre des données. Cela peut inclure des ordinateurs, des logiciels, des réseaux, des périphériques de stockage de données, etc.

3.3.2 Le Système d'information

Le système d'information, quant à lui, se réfère à l'ensemble des activités, des processus, des procédures, des normes et des technologies qui permettent la collecte, le stockage, la gestion, l'analyse, la diffusion et l'utilisation de l'information au sein

¹⁷BERTIN, (C) et KOEHL, (J) : Op.cit., P.190

¹⁸ LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) et JOSIEN, (S) : *L'essentiel du management des entreprises*, édition GUALINO, 9^{ème} édition, 2022, P.48

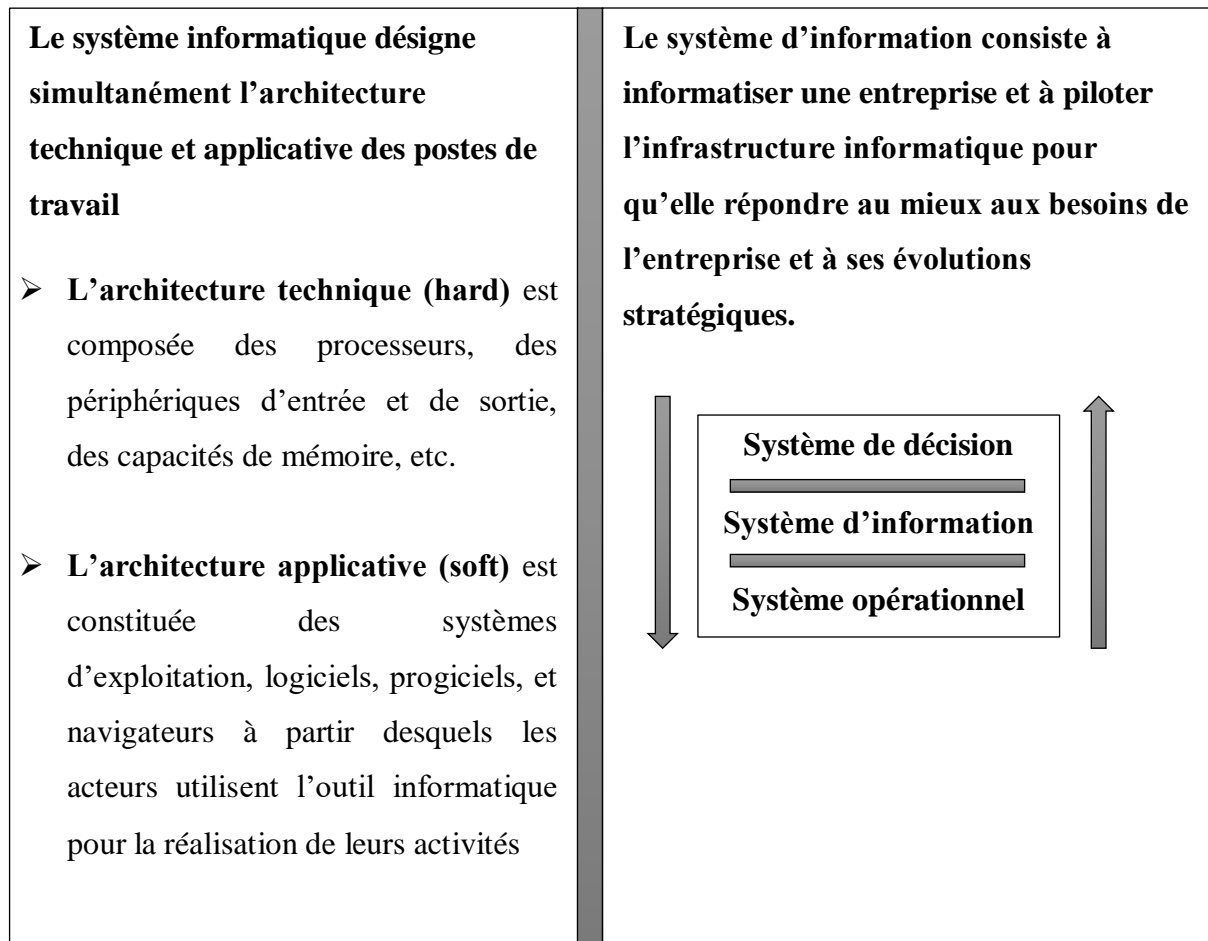
¹⁹ LAUDON, (K) et LAUDON, (J) : Op.cit., P.07

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

d'une organisation. Il inclut donc l'informatique, mais aussi les personnes, les politiques, les stratégies, les normes de sécurité, les processus métier, etc.

Le schéma suivant illustre cette différence :

Figure n°05: informatique et système d'information



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V) : *Mesurer la performance du système d'information*, édition d'ORGANISATION, 2008, P.50

En résumé, l'informatique est un élément du système d'information qui aide à gérer l'ensemble des données et des informations d'une organisation.

3.4 Les fonctions d'un système d'information

Il existe 4 fonctions principales d'un SI, à savoir : collecter, stocker, traiter et diffuser :

3.4.1 Collecter l'information

Le SI permet de collecter des données provenant de différentes sources, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise.

- **Le flux d'information interne** provient des entités internes à l'organisation telles que l'approvisionnement, la production, la gestion des salariés, la comptabilité, la vente, etc., ainsi que du fonctionnement de l'organisation (processus, méthodes). Il peut également inclure des informations informelles telles que le climat social, le bien-être des salariés, le savoir-faire, etc., qui sont plus difficiles à identifier mais qui sont également importants.
- **Le flux d'information externe** correspond aux informations provenant des parties prenantes externes à l'entreprise, telles que les clients, les fournisseurs ou l'État. Ces informations sont essentielles pour anticiper les évolutions et pour adapter le système d'information afin de mieux servir l'organisation.

3.4.2 Stocker l'information

Après avoir été collectée et saisie, l'information doit être stockée sous forme de base de données ou de fichiers de manière fiable, stable et sécurisée pour permettre son utilisation future et se conformer aux obligations légales en vigueur.

Actuellement, les supports privilégiés pour stocker l'information sont les disques d'ordinateur (magnétiques ou optiques, disques durs, CD-ROM, DVD, bandes et cassettes...). Cependant, le papier reste un support couramment utilisé en entreprise pour la conservation des archives papiers.

Les informations stockées dans les ordinateurs sont généralement organisées sous forme de fichiers ou de bases de données pour faciliter leur exploitation. En conséquence, les systèmes de gestion de bases de données (SGBD) constituent une composante essentielle d'un système d'information fiable et efficace.

3.4.3 Traiter l'information

Une fois que l'information a été collectée et stockée, l'information doit être traitée, pour qu'elles soient disponibles et utilisables par les utilisateurs.

Le traitement de l'information peut prendre 4 formes différentes. On peut ²⁰:

- **Consulter l'information** : il s'agit du traitement le plus simple puisqu'il consiste à accéder à l'information telle qu'elle a été enregistrée ;

²⁰<https://openclassrooms.com/fr/courses/2100086-decouvrez-le-monde-des-systemes-dinformation/5195891-identifiez-les-4-fonctions-du-systeme-d-information> , consulté le (10/04/2023 à 16h46).

- **Organiser l'information** : ce traitement consiste à structurer l'information selon des critères spécifiques. Cela peut-être par exemple regrouper l'information par client, par zones géographiques, par activités et bien d'autres encore ;
- **Mettre à jour l'information** : ce traitement va consister à reprendre une information précédemment enregistrée et à l'actualiser ;
- **Produire de nouvelles informations** : à partir d'informations existantes, ce traitement va permettre la création de nouvelles informations.

En résumé, les traitements les plus courants consistent à trouver et extraire des informations, à les consolider, à les comparer les unes avec les autres, à les modifier ou à les supprimer, et à produire de nouvelles informations en utilisant des calculs.

3.4.4 Diffuser l'information

Le SI permet de diffuser et présenter l'information sous différentes formes, en fonction des besoins des utilisateurs.

Pour que l'information soit efficacement utilisée, il est important qu'elle soit transmise rapidement à son destinataire. Les moyens pour diffuser l'information sont nombreux, tels que l'utilisation de supports papier, la communication orale, et de plus en plus souvent, l'utilisation de supports numériques qui permettent une transmission rapide et efficace à un grand nombre de personnes. Cela est particulièrement vrai à l'ère d'Internet et de l'interconnexion des systèmes d'information.

3.5 Les ressources d'un système d'information

Les ressources d'un système d'information (SI) peuvent être regroupées en plusieurs catégories, selon la nature de ces ressources et leur rôle dans le fonctionnement du SI :²¹

3.5.1 Les ressources humaines

- Le personnel de l'entreprise : il est impliqué dans la production et l'utilisation de l'information, tels que les contrôleurs de gestion ou les salariés en contact avec les clients qui peuvent fournir des informations pertinentes ;
- Les informaticiens responsables de la création et de la gestion du SI ;
- Les personnes extérieures qui contribuent à fournir des informations au système.

²¹ LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) et JOSIEN, (S) :Op.cit., P48

3.5.2 Les ressources matérielles

- Les machines, telles que les ordinateurs et les serveurs ;
- Les périphériques, tels que les imprimantes et les scanners ;
- Les supports de stockage physiques, tels que les disques durs et les clés USB ;
- Les supports physiques d'information, tels que le papier et les cartes mémoire.

3.5.3 Les logiciels et procédures

- Les programmes informatiques qui permettent de collecter, traiter et stocker les données ;
- Les systèmes de gestion de bases de données qui organisent et structurent les informations ;
- Les applications métier qui permettent aux utilisateurs de réaliser des tâches spécifiques ;
- Les procédures de collecte, de traitement et d'exploitation des informations qui formalisent les connaissances et les instructions pour utiliser efficacement le système d'information.

3.5.4 Les ressources d'information

- Les données et des informations stockées et traitées par le SI ;
- Les informations opérationnelles telles que les ventes, les stocks et les commandes ;
- Les données financières telles que les factures, les dépenses et les budgets ;
- Les informations sur les ressources humaines telles que les salaires, les congés et les formations ;
- Les informations sur les clients telles que les coordonnées, les achats et les préférences.

3.5.5 Les ressources financières

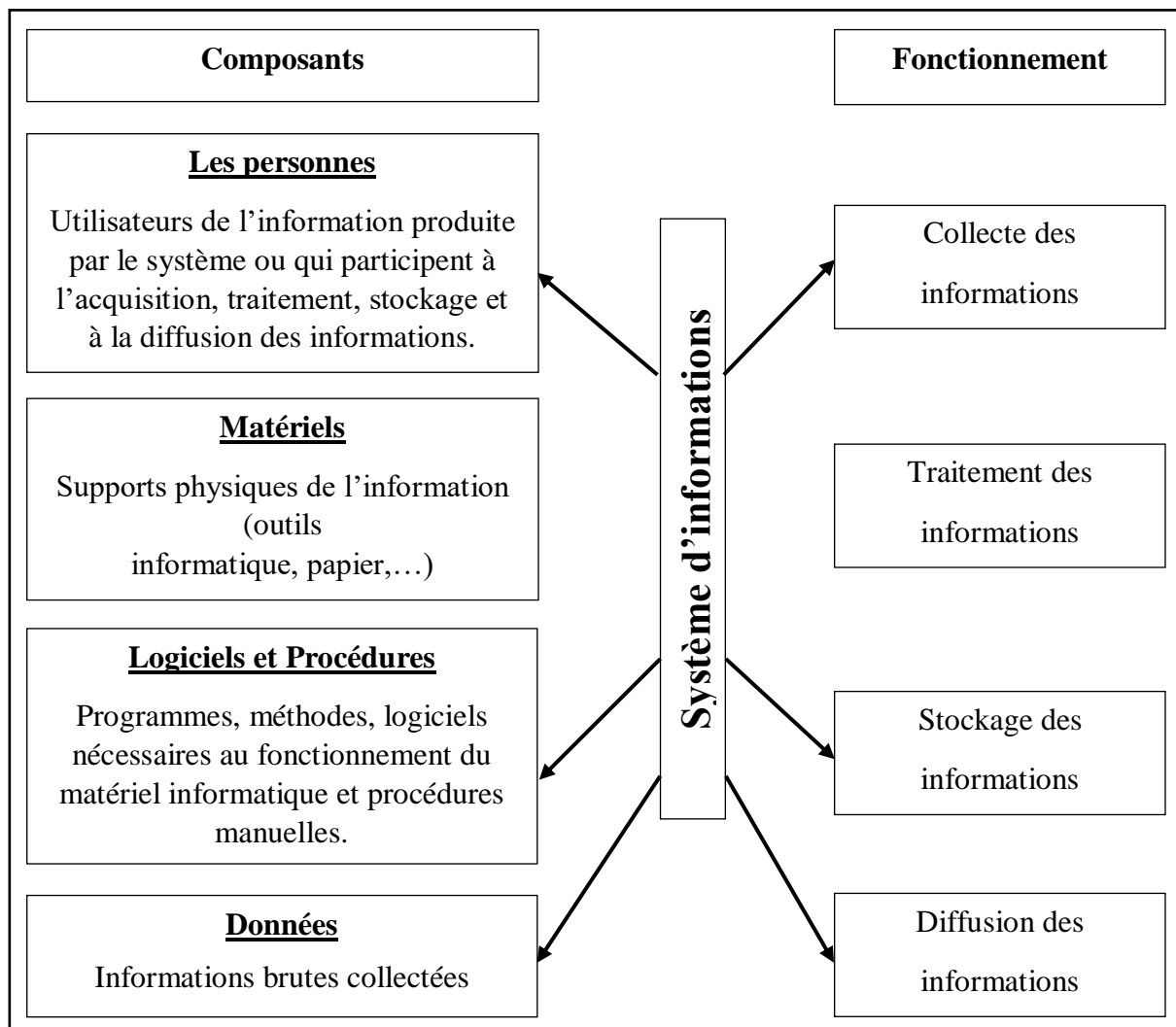
- Les investissements nécessaires pour acquérir du matériel et des logiciels ;
- Les coûts de développement et de mise en œuvre du système d'information ;
- Les frais de maintenance et de support du système d'information ;
- Les coûts de formation des utilisateurs pour garantir une utilisation efficace du système ;
- Les coûts d'acquisition et de gestion des données ;
- Les coûts liés à la sécurité et à la protection des données.

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

Toutes ces ressources sont nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du SI et pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La gestion efficace de ces ressources est donc essentielle pour maximiser la valeur créée par le SI.

Le schéma suivant résume les fonctions et les composants (ressources) d'un système d'information :

Figure n° 06: les composants du système d'information



Source : BOUKSSESSA, (S) « *Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien* », in Journal of Academic Finance, N° Vol. 8 No. 1, juin, 2017, pp.127-147.

3.6 Le rôle de système d'information dans l'entreprise

Un système d'information a trois rôles principaux à savoir : ²² un outil d'aide à la décision, un outil de contrôle et un outil de coordination.

²²LOZATO, (M) et NICOLLE, (P) : *Gestion comptable des opérations commerciales*, édition DUNOD, 7^{ème} édition, 2014, P24

3.6.1 Le système d'information outil d'aide pour la prise de décision

Le Système d'information joue un rôle crucial dans la prise de décision des responsables d'une organisation, en leur fournissant les informations nécessaires pour évaluer les conséquences potentielles de leurs décisions. Grâce au SI, ils peuvent facilement accéder à des informations précises et en temps réel, leur permettant de prendre des décisions éclairées et efficaces.

Le SI permet également d'automatiser certaines décisions, en utilisant des algorithmes et des processus programmés pour exécuter des tâches spécifiques. Cela permet de gagner du temps et d'augmenter l'efficacité opérationnelle, tout en réduisant le risque d'erreur humaine.

3.6.2 Le Système d'Information est un outil de contrôle de l'évolution d'organisation

Le Système d'Information (SI) joue un rôle crucial dans le contrôle de l'évolution de l'organisation, en permettant la détection rapide des dysfonctionnements internes et des situations anormales.

Pour remplir cette fonction, le SI doit être opérationnel en tout temps, en collectant et en stockant toutes les informations pertinentes pour l'organisation. En agissant comme une "mémoire collective" de l'entreprise, le SI permet de garder une trace de chaque information, qu'il s'agisse de données financières, de performances opérationnelles ou de statistiques de vente.

3.6.3 Le Système d'Information est un outil de coordination des différentes activités de l'entreprise

Le système d'information est un outil de coordination essentiel pour les différentes activités de l'entreprise. En fournissant des informations précises et mises à jour régulièrement.

Le SI facilite la communication entre les différents départements et en assurant que tous les acteurs de l'organisation ont accès aux mêmes données. En agissant comme un point de référence commun pour l'ensemble de l'entreprise, le SI aide à harmoniser les processus et les pratiques, ce qui contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité globale de l'entreprise.

Grâce à cette coordination efficace, le SI permet également de réduire les coûts et de limiter les erreurs, en évitant les doublons et en assurant une cohérence optimale des données.

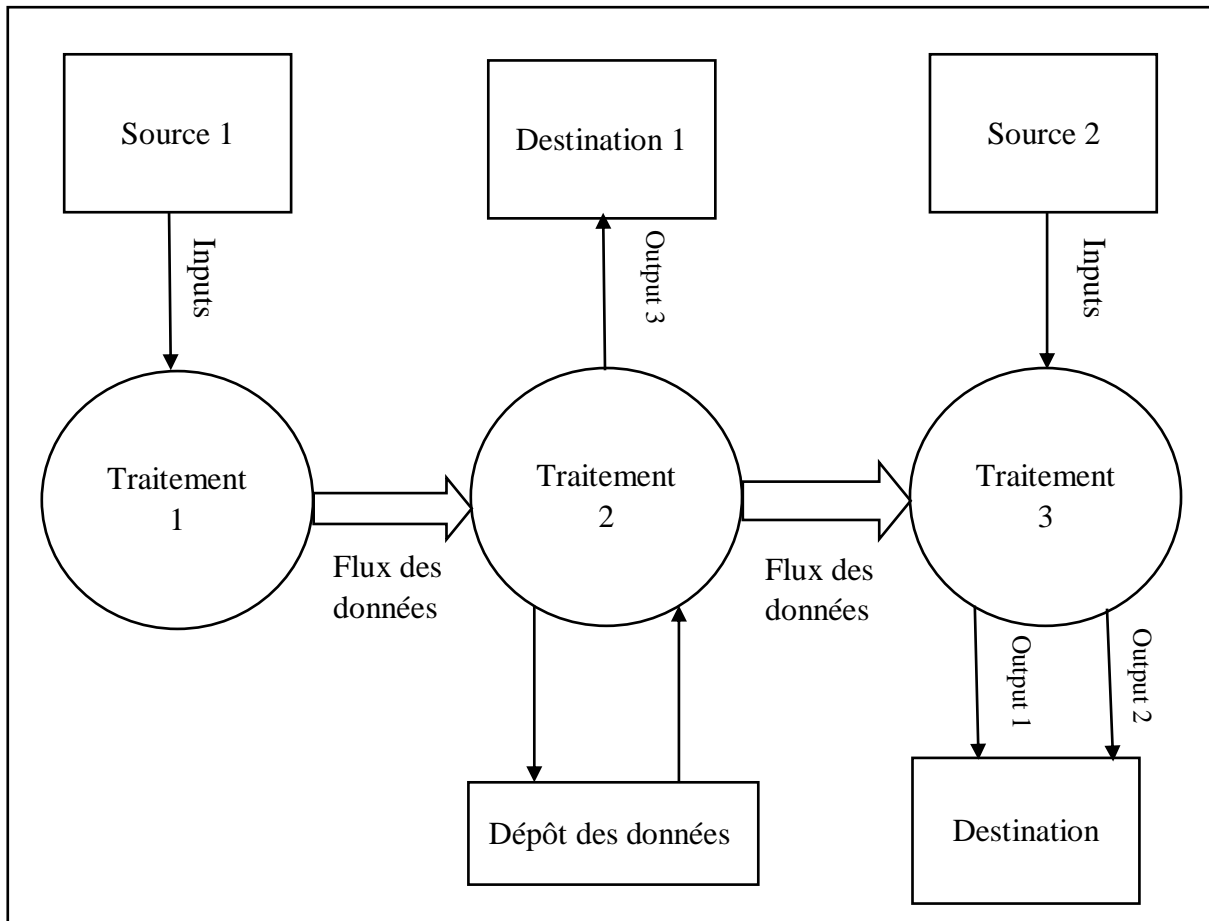
Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

Enfin, le SI offre une grande flexibilité, en permettant à chaque utilisateur d'accéder aux informations en fonction de son profil et de ses besoins, tout en garantissant la sécurité des données et la confidentialité des informations sensibles.

3.7 Les composants d'un système d'information

Le schéma suivant représente les composantes logiques d'un système d'information :

Figure n° 07: Les composants d'un SI



Source : RIVARD, (S) : *Le développement de systèmes d'information*, édition Presses de l'Université du Québec, 4^{ème} édition, 2013, p.20.

Comme l'illustre la figure ci-dessus, tout système d'information comporte quatre types de composantes : les inputs, les traitements, les dépôts de données et les outputs. Les sources et les destinataires sont des entités externes qui ont un rôle important dans le système, mais ne font pas partie intégrante de celui-ci. Les sources de données sont des personnes, des services ou encore d'autres systèmes d'information qui transmettent un ou plusieurs inputs au système. Les destinataires sont des entités externes qui reçoivent un ou plusieurs outputs du système.

Section 2 : Le système d'information comptable de gestion : un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise

Le système d'information utilise plusieurs outils dont la comptabilité. Le système d'information comptable de gestion représente une composante fondamentale du système d'information global de l'entreprise. C'est un SI spécialisé dans le traitement d'une information comptable et financière.

La comptabilité est l'un des domaines clés de l'entreprise, car elle permet de mesurer et d'analyser les performances financières de l'entreprise. Le système d'information comptable (SIC) est donc un élément essentiel du système d'information de l'entreprise.

Dans cette section, nous examinerons plus en détail le système d'information comptable, qui permet de collecter, stocker et traiter les données financières de l'entreprise. Nous allons également parler sur le système d'information de la comptabilité de gestion, ainsi que son rôle dans la prise de décisions.

1 Le système d'information comptable (SIC)

La comptabilité est devenue de plus en plus importante dans le monde actuel, en raison de son utilité croissante en tant que moyen de calcul économique et de gestion. Elle permet de collecter des informations chiffrées, d'analyser les données et de contrôler l'efficacité de la gestion. Elle est devenue un système d'information indispensable pour piloter une entreprise.

1.1 Définition du système d'information comptable

Selon Richard, (1996) : « La comptabilité a les caractéristiques fonctionnelles d'un système d'information : un ensemble structuré de dispositifs permettant de collecter, de conserver, de traiter, de communiquer des informations. Toutefois, la comptabilité a des caractéristiques spécifiques tenant en particulier au fait qu'elle traite uniquement l'information exprimée en termes monétaires ».²³

²³NGONGANG, (D) : «Pratiques comptables, système d'information et performance des PME camerounaises », in La Revue des Sciences de Gestion, N°216, 2015, pp.59-70.

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

Selon Grenier (2000) : « le système d'information comptable est une composante du système d'information global de l'entreprise, spécialisée dans la représentation et la mesure économique ». ²⁴

Selon CHAPPELIER (1996) : « La notion du système d'information comptable remplace le plus souvent la notion de « pratique comptable ». Il définit les pratiques comptables par deux dimensions : ²⁵

- **Une dimension "objective"** : des données comptables se réfèrent à un système de données disponibles qui comprend des informations comptables, historiques et prévisionnelles. Ce système couvre différents domaines, tels que la comptabilité générale, le contrôle de gestion, l'analyse financière et la création de tableaux de bord comptables.
- **Une dimension "subjective"** : des données comptables se rapporte à l'utilisation que le dirigeant en fait pour répondre à ses besoins spécifiques. Cette dimension est importante car elle permet d'évaluer la pertinence des données comptables dans l'ensemble de l'entreprise ».

D'après ces définitions on retient donc que :

Le système d'information comptable (SIC) est un sous-système de l'entreprise, tout comme les autres systèmes d'information, le SIC a les caractéristiques générales de collecte, traitement, stockage et transmission des informations.

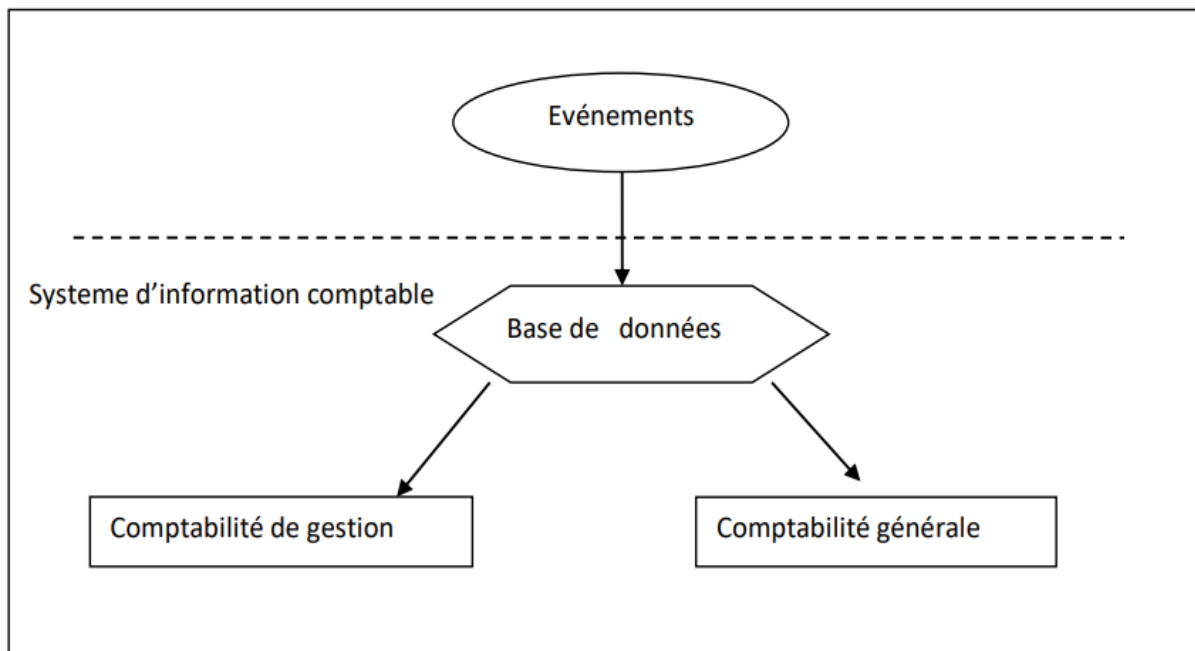
Ainsi que, le système d'information comptable est une source précieuse d'informations financières pour les acteurs internes (dirigeants, employés) et externes (actionnaires, autorités fiscales, créanciers) d'une entreprise. La fonction comptable comprend deux activités distinctes : la comptabilité générale, qui est obligatoire et normalisée, et la comptabilité de gestion, qui offre une liberté totale à l'entreprise pour la gestion de ses coûts et de ses activités. Le SIC permet d'organiser la complémentarité et la cohérence entre ses deux formes de la comptabilité.

Le schéma suivant représente les composantes du SIC :

²⁴Ibid, P.61.

²⁵ BOUKSSESSA, (S) : op.cit, p.133

Figure n° 08: le système d'information comptable



Source : BONNEBOUCH. (J), GRENIER, (C) et MAZAT, (J) : *Système d'information comptable*, édition Foucher, Paris, 2001, P11.

Le système d'information comptable permet de réunir la comptabilité financière et la comptabilité de gestion.

1.2 La distinction entre les données et l'information comptable

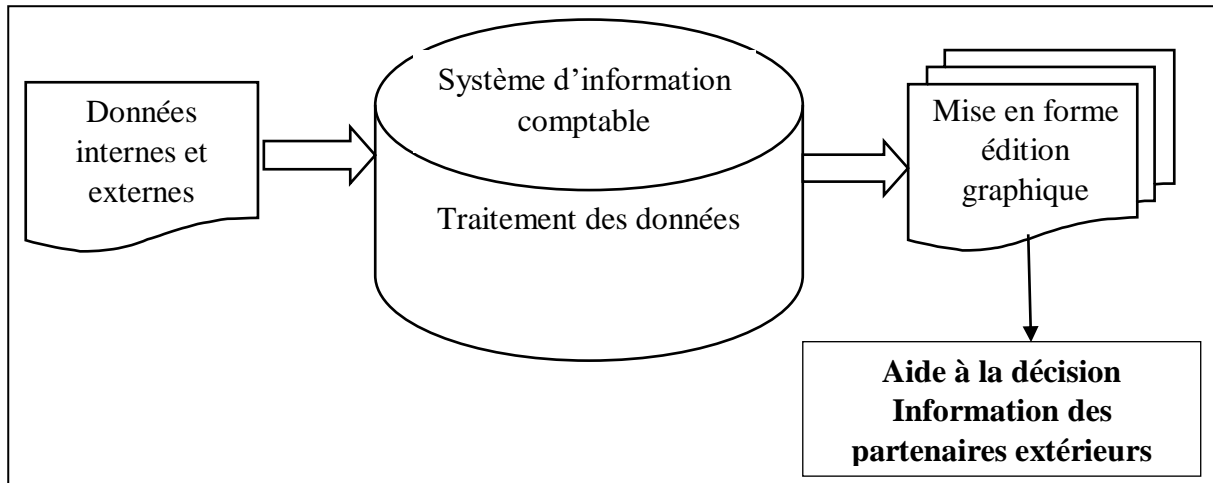
Selon Dupuy (1994) : « Les données comptables renvoient aux données de gestion interne qui sont disponibles dans l'entreprise et les informations comptables représentent celles qui contribuent aux processus de prise de décision dans l'entreprise ». ²⁶

Les données sont la matière première des systèmes d'information, et doivent être gérées de manière efficace pour répondre aux besoins de tous les utilisateurs de l'entreprise. Les données sont ensuite transformées en produits informatifs répondant aux besoins spécifiques des utilisateurs, ce qui permet de définir l'information comme des données ayant été converties en une forme utile pour les utilisateurs. En d'autres termes, les données sont la matière brute nécessaire à la production d'informations utiles pour les utilisateurs finaux.

La figure ci-après illustre la distinction entre l'information et les données comptables :

²⁶ NGONGANG, (D) : op.cit., P.61.

Figure n° 09: la différence entre donnée et information comptable



Source : LOZATO, (M) et NICOLLE, (P) : *Gestion comptable des opérations commerciales*, édition DUNOD, 7ème édition, 2014, p.25.

En résumé, les données comptables fournissent les informations financières internes et externes brutes, tandis que l'information comptable est le résultat de l'analyse et de l'interprétation de ces données pour aider les parties prenantes à comprendre la situation financière et la performance d'une entreprise. Ainsi que la qualité des données de gestion et l'organisation interne d'une entreprise conditionnent la fiabilité et la pertinence des décisions du chef d'entreprise.

1.3 Système d'information comptable et performance

Le système d'information comptable est le premier système d'information de l'entreprise. Les entreprises qui possèdent un système d'information comptable performant sont celles qui utilisent un peu plus les informations comptables dans leur gestion.²⁷

Pour garantir une performance optimale, il est crucial que les informations requises soient disponibles en quantité suffisante. Autrement dit, il est important que la disponibilité des informations soit équivalente à leur nécessité. Cette performance peut prendre différentes formes, telles que :

- La performance commerciale (mesurée par le chiffre d'affaires, la part de marché, etc.) ;
- La performance économique et financière (mesurée par le niveau d'autonomie, le niveau d'endettement, la réalisation des objectifs, etc.) ;
- La performance sociale (mesurée par le taux de formation, le taux de mobilité du personnel, etc.) ;

²⁷NGONGANG, (D) : Op.cit. p.62

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

- La performance technique (mesurée par le coût, la qualité du produit, etc.).

2 Le système d'information comptable de gestion (SICG)

Le système d'information comptable de gestion est un élément essentiel pour les entreprises. Dans cette partie, nous allons détailler le concept du SICG.

2.1 Sa place dans le système global d'information de l'entreprise

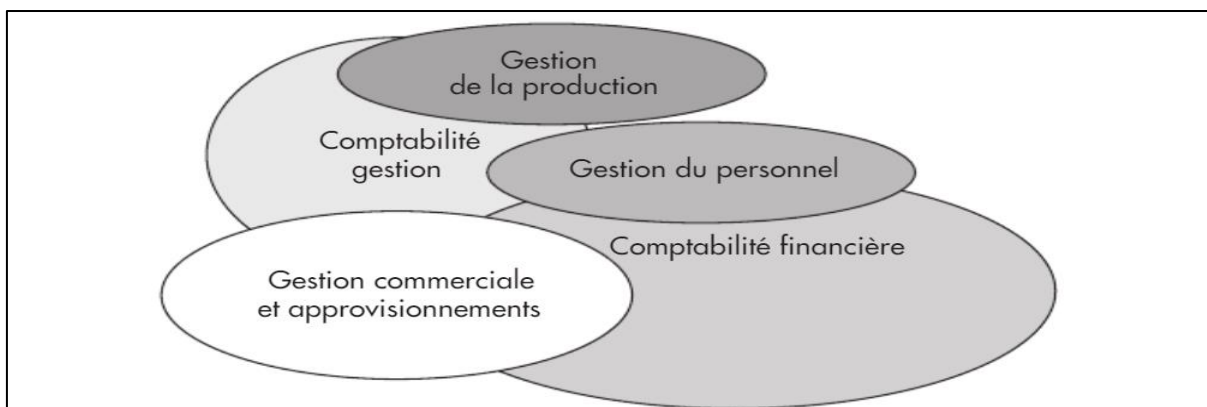
La comptabilité de gestion utilise les informations de la comptabilité financière concernant les flux externes tels que les ventes et les achats de matières premières. Cependant, elle nécessite également des informations sur les flux internes de l'entreprise, tels que les transferts de produits et de matières entre les différentes unités de l'entreprise, ainsi que la consommation de ressources à différents stades de la fabrication.

Il convient de noter que ces informations ne couvrent pas toutes les données traitées par l'entreprise. En effet, pour gérer efficacement les différents domaines tels que la gestion du personnel, la gestion commerciale et la gestion de la production, l'entreprise a besoin d'autres données qui ne sont pas de nature comptable.

Donc, le système d'information comptable de gestion apparaît ainsi comme un sous-système du système global d'information de l'entreprise, partageant certaines données avec d'autres sous-systèmes d'information de l'entreprise.²⁸

Nous pouvons représenter l'interconnexion entre ces différents sous-systèmes de la manière suivante :

Figure n° 10: Système global d'information de l'entreprise



Source : DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : *Comptabilité de gestion manuel*, édition DUNOD, 5ème édition, 2011, p.19.

²⁸ DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : *Comptabilité de gestion manuel*, édition DUNOD, 5ème édition, 2011, p.19.

2.2 La comptabilité de gestion « système » de calcul des coûts

Pour maîtriser les coûts ou réduire les coûts dans un environnement concurrentiel, il est essentiel d'avoir accès à une information régulière, rapide et comparative²⁹. Cette information peut être absolue, en se concentrant sur une réduction des coûts, ou relative, en cherchant à éviter des hausses excessives de coûts.

2.2.1 Régulière

L'information doit être fournie régulièrement pour permettre la mesure et l'analyse des progrès réalisés sur une période prolongée. En effet, les actions visant à réduire les coûts sont rarement des opérations ponctuelles et les résultats ne sont pas toujours visibles à court terme. En outre, la maîtrise des coûts est un enjeu permanent dans un environnement concurrentiel, où la pression pour réduire les coûts est constante.

2.2.2 Rapide

Il est important que l'information soit fournie rapidement afin de pouvoir identifier rapidement les écarts et les dérives, afin de prendre des mesures correctives et finalement obtenir les gains escomptés.

2.2.3 Comparative

L'information doit être comparative car chaque méthode introduit des biais significatifs. Ainsi, tout choix de méthode de calcul doit être accompagné d'une certaine permanence pour garantir la comparabilité des résultats. De cette façon, les évolutions et les comparaisons dans le temps et dans l'espace peuvent être significatives, malgré le caractère conventionnel des calculs.

2.3 Définition du système de la comptabilité de gestion

Pour atteindre les objectifs mentionnés ci-dessus, l'entreprise doit systématiser le calcul des coûts au sein de ce qui formera un système de « comptabilité de gestion ».

Ce système est un ensemble de procédures qui permettent de calculer les coûts de revient de manière précise et fiable dans une entreprise³⁰. Autrefois manuel, il est aujourd'hui informatisé et proposé par de nombreux éditeurs de progiciels. Ce système est composé de différents sous-systèmes tels que la comptabilité des matières premières et la comptabilité de

²⁹ DELMOND, (M), DOBLER, (P) et MENDOZA, (C) : *Coûts et décisions*, édition GUALINO, 03^{ème} édition, 2009, p.239.

³⁰Ibid. p.240.

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

la main-d'œuvre, et il est intégré à d'autres éléments du système d'information de l'entreprise, tels que la comptabilité fournisseur, la gestion de la production et la paie.

Le système de calcul des coûts utilise ses propres règles, telles que les centres d'analyse et/ou les activités, les unités d'œuvre ou les inducteurs, les coefficients de répartition, la codification, les natures comptables, etc. Il définit également les caractéristiques des informations nécessaires, telles que les formats, les fréquences, l'origine et le contrôle, pour garantir son bon fonctionnement sur le long terme.

2.4 La logique du système d'information de la comptabilité de gestion

Dans les systèmes de comptabilité de gestion des entreprises, la logique principale retenue est celle d'une accumulation des coûts sur les produits pendant tout le cycle de production.³¹ Les coûts sont ainsi ajoutés progressivement aux produits jusqu'à leur transfert de propriété au client, permettant ainsi de comparer le coût de revient au prix de vente.

Cette logique permet également de connaître avec précision les coûts à chaque étape de l'élaboration du produit, incluant la fabrication et la distribution avec les coûts commerciaux et logistiques associés. Cette connaissance fine des coûts est essentielle pour prendre des mesures de réduction et de comparaison des coûts, également appelées "benchmarking" des coûts.

2.5 L'intégration du système d'information comptable de gestion dans le système global d'information de l'entreprise

Le système d'information d'une entreprise ne peut être envisagé sans un environnement informatisé.

Dans ce cadre, l'intégration du sous-système d'information de gestion comptable avec les autres sous-systèmes d'informations peut varier selon l'équipement et les logiciels employés.

2.5.1 La saisie unique des données

L'intégration peut engendrer une saisie unique des données partagées par les différents sous-systèmes. Cette pratique présente deux avantages :³²

³¹ DOBLER, (P), DELMOND, (M) et MENDOZA, (C) : op.cit. , p.240.

³² DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : op.cit., p.20

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

- Elle réduit le temps nécessaire pour ces opérations, ce qui améliore la productivité des services comptables ;
- Elle garantit la cohérence entre les différents éléments du système global d'information.

Les méthodes de traitement actuelles offrent souvent la possibilité d'une automatisation complète de cette saisie, avec l'information comptable de gestion obtenue en tant que sous-produit d'un autre traitement.

Les progiciels de gestion couramment utilisés permettent la saisie unique des données grâce à l'échange d'informations entre leurs différents modules (gestion commerciale, paye, comptabilité financière), et offrent la possibilité de réaliser des ventilations analytiques qui seront récupérées par la comptabilité de gestion. Ces données peuvent ensuite être traitées à l'aide de logiciels spécifiques de comptabilité de gestion ou d'outils tels que les tableurs.

2.5.2 L'intégration des traitements dans les ERP

Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP - « *enterprisere source planning* ») sont des progiciels de gestion intégrés qui gèrent l'ensemble de la gestion de l'entreprise, comprenant au minimum les domaines suivants sous forme de modules :

- la gestion des ventes ;
- la gestion des achats ;
- la gestion de la production et la logistique ;
- la gestion comptable et financière (comptabilité financière, de gestion, comptabilité budgétaire).

Les éditeurs d'ERP proposent souvent aujourd'hui des modules supplémentaires en plus des modules de base. Ces modules supplémentaires peuvent inclure, mais ne se limitent pas à :

- La gestion de la relation client ;
- Les systèmes d'aide à la décision ;
- Le commerce électronique.

Les ERP sont construits sur les bases suivantes :³³

- Normalisation des structures de données utilisées dans les différents modules.
- Uniformisation des interfaces homme/machine des différents modules.

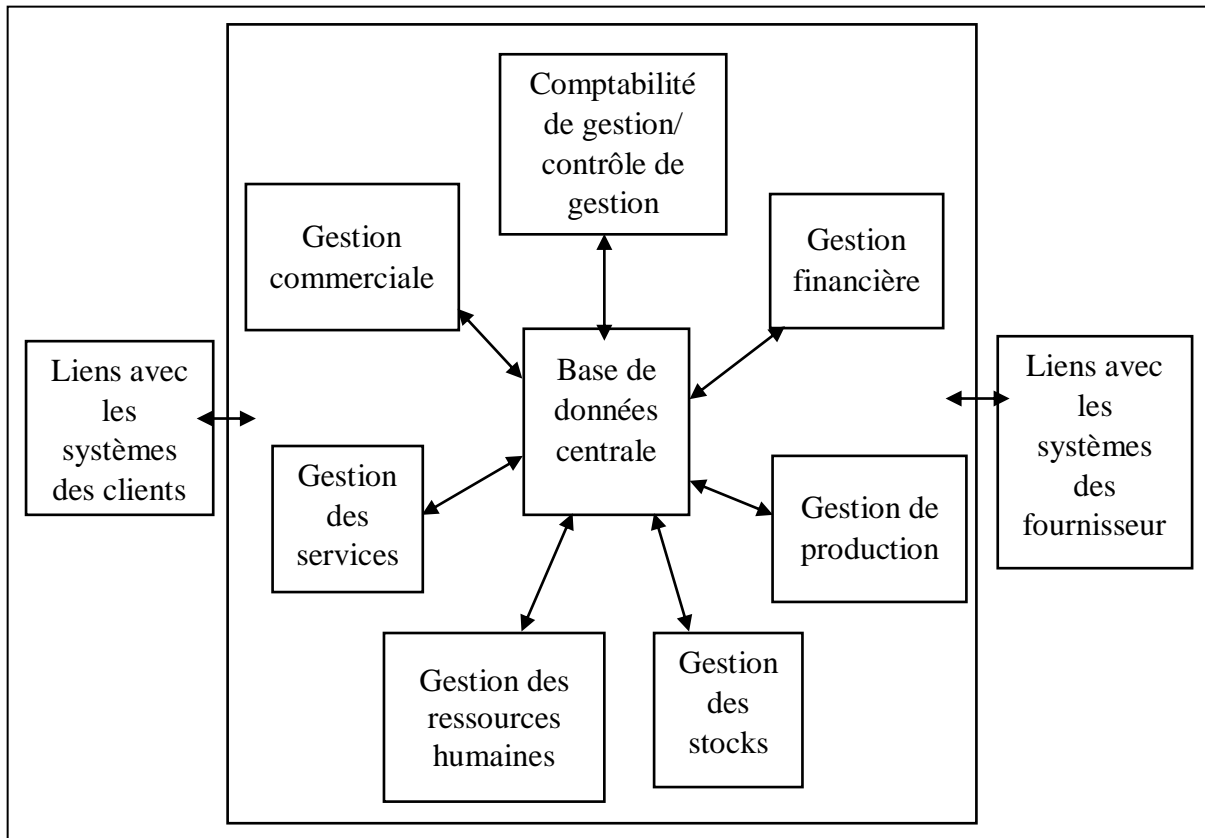
³³DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : op.cit., p.20-21

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

- Intégration des traitements : toute saisie d'événement dans l'un des modules se reflète automatiquement dans l'ensemble des autres modules où elle a un impact.

L'ERP peut être représenté comme dans le schéma suivant :

Figure n° 11 : Organisation d'un système d'information opérationnel de type ERP



Source : DELMOND, (M), DOBLER, (P) et MENDOZA, (C) : *Coûts et décisions*, édition GUALINO, 03ème édition, 2009, p.386.

On voit bien que, ces systèmes reposent sur le principe d'une base de données centralisée qui rassemble toutes les informations, où chaque application opérationnelle (module) peut à son tour puiser et alimenter des informations dans cette base de données.

La mise en place et la configuration de ces progiciels sont des opérations longues et complexes nécessitant une analyse détaillée de l'ensemble des processus opérationnels de l'entreprise. Dans certains cas, cela peut conduire à une réorganisation de certains de ces processus.

Ces ERP peuvent être adaptés aux deux modèles de calcul des coûts qui seront développés dans le chapitre suivant :

- Modèle des centres d'analyse ;

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

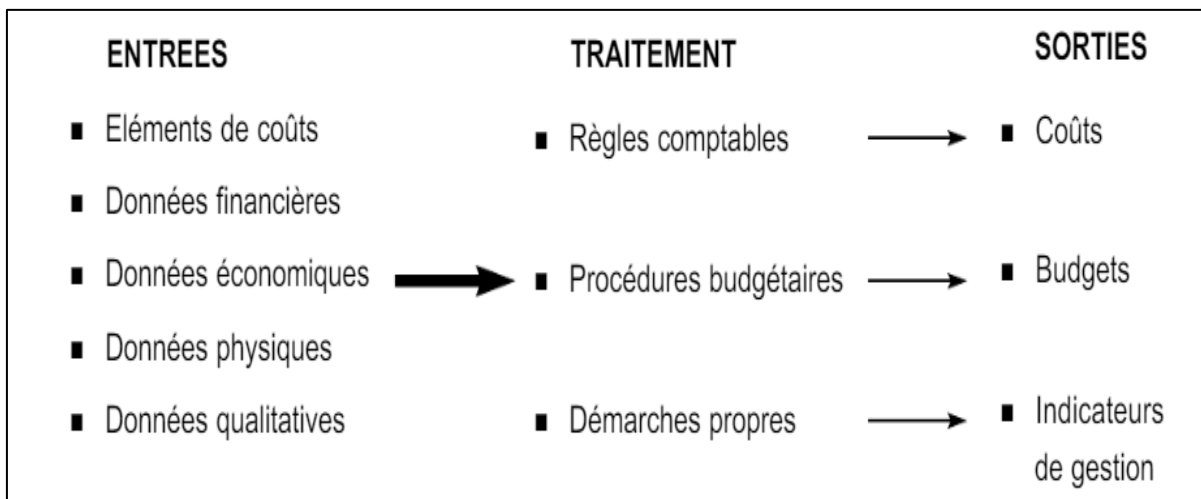
- Modèle basé sur les activités.

2.6 L'information de la comptabilité de gestion

La gestion des entreprises nécessite des informations sur l'environnement extérieur et sur le fonctionnement interne.

Le système d'information de la « comptabilité de gestion » peut être représenté de la manière suivante :

Figure n° 12: l'information de la comptabilité de gestion



Source : CLERC, (J) : *Détermination et analyse des coûts*, édition Le Génie Editeur, 2009, P15.

Le système d'information de la comptabilité de gestion traite des données provenant de différentes sources. Les entrées comprennent des éléments de coûts, des données financières, des données économiques, des données physiques et des données qualitatives. Ces données sont traitées en utilisant des règles comptables, des procédures budgétaires et des démarches spécifiques propres à chaque entreprise. Les sorties du système d'information de la comptabilité de gestion sont les coûts, les budgets et les indicateurs de gestion qui permettent aux gestionnaires de suivre les performances de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées.

2.7 La mise en place d'un SI de la comptabilité de gestion et la prise de décision

La mise en place d'un système d'information de la comptabilité de gestion et la prise de décision sont des aspects étroitement liés. Nous aborderons ici les difficultés couramment rencontrées par les entreprises et les solutions envisagées pour les surmonter.

2.7.1 Les difficultés

Mettre en place un système d'information efficace pour analyser les coûts au sein de l'entreprise peut être difficile et présente un certain nombre de défis : ³⁴

2.7.1.1 Identification et stockage des données

Tout au long de la conduite opérationnelle, il est nécessaire d'identifier et de stocker les données quotidiennes retraçant l'ensemble des événements ayant un impact sur les coûts. Cependant, ces événements sont multiples et variés, ce qui rend la collecte des données difficile.

2.7.1.2 Analyse et interprétation des données

La deuxième difficulté consiste à analyser et interpréter les données du système d'information opérationnel, extrêmement nombreuses, dans une perspective de suivi des coûts afin de permettre une prise de décision pertinente. Cependant, le système d'information opérationnel ne permet pas de répondre directement à ces questions.

2.7.1.3 Faire vivre ensemble les deux systèmes

La troisième difficulté consiste à faire vivre ensemble le système d'information opérationnel et le système d'information d'analyse des coûts. Dans la réalité, les entreprises ont généralement plusieurs systèmes d'information opérationnels, spécialisés chacun sur une fonction ou une activité particulière, ce qui rend la cohérence, l'exhaustivité et la pertinence des informations de base difficiles à assurer, avec des données parfois mal collectées et des interfaces complexes à mettre en œuvre.

2.7.1.4 Outil de synthèse et de diffusion des résultats

Enfin, il est nécessaire d'avoir un outil de synthèse et de diffusion des résultats obtenus. De plus en plus d'entreprises souhaitent effectuer des analyses sur différents objets de coût, ce qui nécessite des calculs et des regroupements différents en fonction de l'analyse et de la présentation recherchées.

2.7.2 Les solutions

Les difficultés évoquées précédemment nécessitent des solutions pour mettre en place un système d'information pertinent d'analyse des coûts dans l'entreprise, DOBLER, (P), DELMOND, (M) et MENDOZA, (C) (2009) proposent les solutions suivants : ³⁵

³⁴DELMOND, (M), DOBLER, (P) et MENDOZA, (C) : op.cit., p.380.

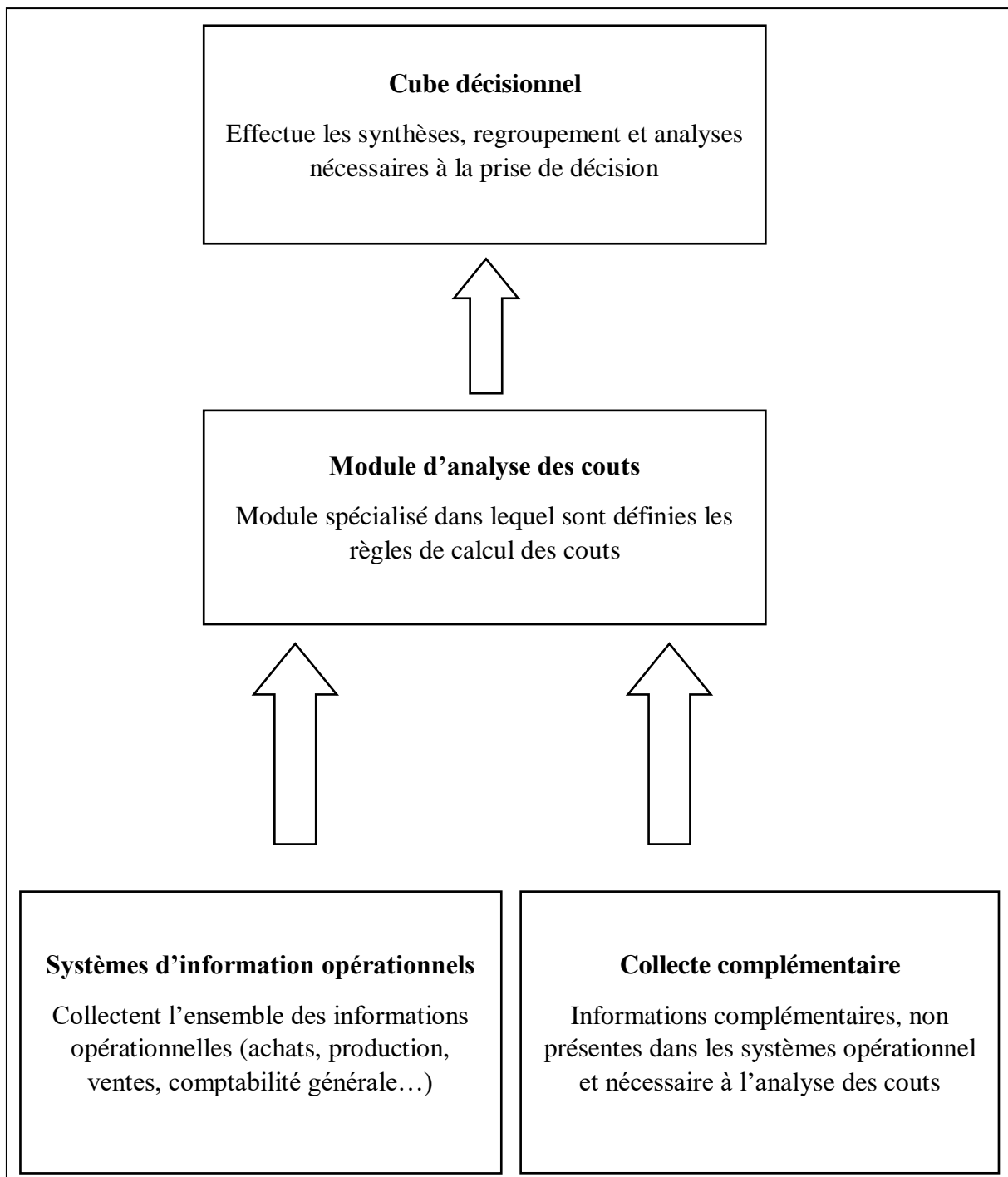
Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion

- Utiliser des systèmes d'information opérationnels avec plusieurs modules spécialisés par fonction pour tracer au quotidien les événements ayant un impact sur les coûts. Le système d'information opérationnel collecte et enregistre quotidiennement tous les événements survenant dans l'entreprise, tels que les achats, la production et les ventes. Il facilite le suivi de l'activité opérationnelle et enregistre la valeur de chaque composante élémentaire.
- Utiliser un module spécialisé d'analyse des coûts pour structurer et retraiter l'information du système d'information opérationnel et calculer les coûts. Le module spécialisé à l'analyse des coûts (également appelé module de comptabilité de gestion) réalise les ajustements et les regroupements requis pour le calcul des coûts. L'entreprise sélectionne ce module de comptabilité de gestion en fonction de ses objectifs de synthèse des coûts.
- Mettre en place des interfaces afin d'assurer la cohérence, l'exhaustivité et la pertinence des informations de base, ainsi que de permettre la transmission des données entre les systèmes d'information opérationnel et d'analyse des coûts. De plus, afin de pallier les lacunes des systèmes opérationnels et de répartir les coûts indirects selon des unités d'œuvre, une collecte complémentaire d'informations est souvent indispensable. Ces informations sont ensuite utilisées pour alimenter le module de comptabilité de gestion.
- Utiliser des cubes décisionnels pour permettre des analyses sur différents objets de coût en effectuant des calculs et des regroupements différents en fonction de l'analyse et de la présentation recherchées. Le cube décisionnel est un outil qui permet aux managers de synthétiser et de présenter les analyses de coûts de manière efficace. Il offre la possibilité de regrouper les données selon différents axes et de réaliser des requêtes spécifiques en fonction des besoins des managers.

En somme, l'architecture des systèmes d'information d'analyse des coûts est illustrée par le schéma ci-dessous :

³⁵DELMOND, (M), DOBLER, (P) et MENDOZA, (C) : op.cit., p.380.

Figure n°13: Architecture d'un système d'information d'analyse des coûts



Source : DELMOND, (M), DOBLER, (P) et MENDOZA, (C) : *Coûts et décisions*, édition GUALINO, 03ème édition, 2009, p.382.

Le module d'analyse des coûts fournit des informations précises sur les coûts de production, les coûts des produits et les marges bénéficiaires, ce qui permet aux décideurs d'identifier les domaines à optimiser et de prendre des décisions éclairées pour améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Conclusion

Le système d'information est un outil essentiel pour gérer les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Son objectif est de fournir un accès à des informations complètes, pertinentes et précises, afin de faciliter le processus décisionnel et de permettre la prise de décisions optimales dans tous les domaines de gestion de l'entreprise.

Le système d'information se compose de plusieurs sous-systèmes interconnectés, chacun remplit un rôle spécifique dans la gestion des informations au sein de l'entreprise. Parmi ces sous-systèmes, le système d'information comptable. Il est une partie spécifique du système d'information qui se concentre sur la collecte, le traitement et la communication des informations financières liées à la gestion d'une entreprise. Il fournit des données précises et actualisées sur les performances financières de l'entreprise, permettant ainsi aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées.

Ce système d'information comptable se compose de deux sous-systèmes distincts. Le premier sous-système est la comptabilité financière, qui adopte une approche globale pour collecter, traiter, enregistrer et évaluer les données monétaires liées aux flux de transactions variées entre l'entreprise et son environnement. Son objectif est de produire des états financiers décrivant la situation patrimoniale de l'entreprise.

Le deuxième sous-système est la comptabilité analytique de gestion, qui vise à fournir des informations spécifiquement destinées aux différents services internes de l'entreprise tels que le service de comptabilité et le service de contrôle de gestion. Son rôle est de produire des données détaillées sur les coûts, les revenus, les marges et d'autres informations pertinentes pour la prise de décision et la gestion interne de l'entreprise.

L'analyse des systèmes d'information et des systèmes d'information comptable de gestion a révélé plusieurs avantages pour les entreprises. Ils améliorent l'efficacité opérationnelle en automatisant les processus, en réduisant les erreurs et en accélérant la circulation de l'information. Ils facilitent également la prise de décision en fournissant des données pertinentes et en permettant l'analyse approfondie des performances de l'entreprise.

Chapitre 02 :

La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Introduction

La comptabilité financière présente certaines limites notamment lorsqu'il s'agit d'analyser les coûts liés à la production de biens ou de services.

La comptabilité de gestion complète la comptabilité financière en offrant une approche plus détaillée de l'évaluation des coûts, en identifiant les différentes composantes et en les associant aux produits spécifiques. En plus, la comptabilité de gestion a toujours été sollicitée pour répondre aux attentes des décideurs, en répondant aux besoins de prise de décisions.

Dans ce chapitre, nous explorerons le lien entre la comptabilité financière et la comptabilité analytique, et mettant l'accent sur les différentes méthodes des coûts complets. Nous commencerons par examiner les fondements de la comptabilité de gestion et sa pertinence dans la prise de décisions.

Nous aborderons ensuite les méthodes des coûts complets, qui constituent l'un des piliers de la comptabilité de gestion. Nous allons nous concentrer essentiellement sur la méthode des centres d'analyse et la méthode d'Activity Based Costing (ABC).

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Section 1 : Cadre conceptuel de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est un outil essentiel pour toutes les entreprises, qu'elles soient dans le secteur des services, de la fabrication ou du commerce de détail, afin de poursuivre leurs activités.

Cette dernière est un outil de gestion d'une entreprise, Dans cette section, nous examinerons la relation entre la comptabilité de gestion et la comptabilité générale, en les comparant et en mettant en évidence les insuffisances de la comptabilité générale. Nous nous intéressons également au cadre conceptuel de la comptabilité de gestion et enfin nous aborderons également la terminologie de base de la comptabilité analytique.

1 De la comptabilité générale à la comptabilité de gestion

La transition de la comptabilité générale vers la comptabilité de gestion marque une étape cruciale dans l'approfondissement de la compréhension des performances financières d'une entreprise.

1.1 Définition de la comptabilité financière (générale)

L'Article 3 de la loi 07-11 portant Système Comptable Financier (S.C.F) donne la définition suivante de la comptabilité générale : « la comptabilité financière est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données de base chiffrées, et présenter des états reflétant une image fidèle de la situation financière et patrimoniale, de la performance et de la trésorerie de l'entité, à la fin de l'exercice ».

D'une manière générale, la comptabilité, qualifiée de « financière » ou de « générale » est un système d'organisation de l'information financière permettant :³⁶

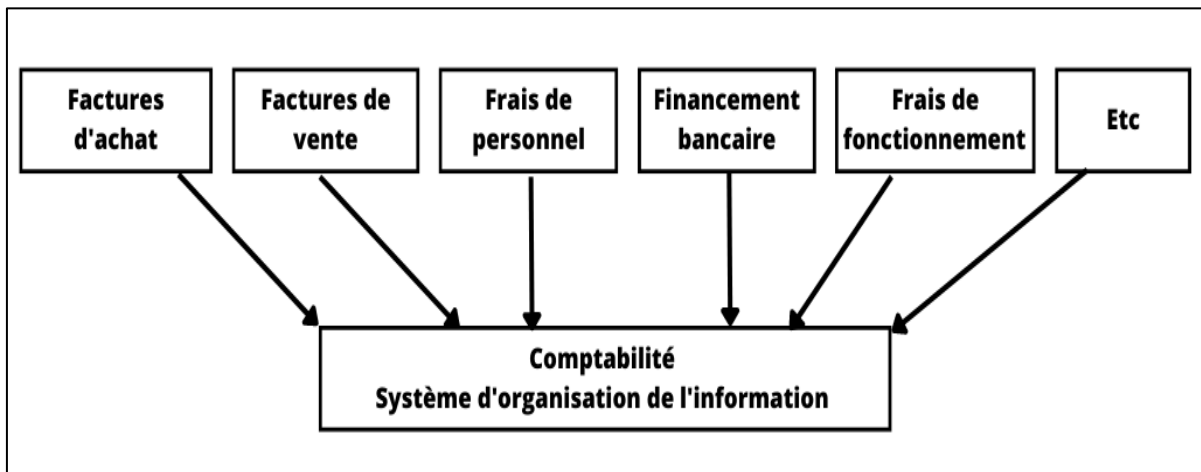
- ✓ Saisir, classer et enregistrer des données chiffrées de base ;
- ✓ Fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations adapté aux besoins des différents utilisateurs concernés.

La figure ci-après illustre quelques exemples de différentes informations qui peuvent être communiqués pour la comptabilité générale :

³⁶CAMARA, (I) : *Manuel de comptabilité Tome I : Initiation à la comptabilité générale*, édition Harmattan Guinée, 2017, p.20

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Figure n° 14: La comptabilité un système d'organisation de l'information



Source : DISLE, (C), FARGEIX, (A) et MEYER, (A) : *DCG 9 Comptabilité - Manuel, savoirs et compétences 2021-2022 Réforme expertise comptable*, édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2021, p.02.

En somme, son but principal est d'organiser et de communiquer l'information, on pourrait même dire qu'elle consiste à organiser dans le but d'informer.

1.2 Les insuffisances de la comptabilité générale

La comptabilité générale présente de manière synthétique le résultat d'un exercice en différenciant les produits et les charges selon leur nature. Cependant, bien que ces informations soient nécessaires et incontournables, elles restent insuffisantes pour évaluer les performances internes de l'entreprise.

La prise de décision de gestion ne peut se baser uniquement sur l'information comptable pour plusieurs raisons :³⁷

- Le résultat net comptable est calculé sur une période d'un an et n'est disponible qu'avec un certain retard par rapport à la période à laquelle il se rapporte.
- Le résultat net comptable concerne l'ensemble des activités de l'entreprise, ce qui ne permet pas de distinguer les performances respectives de chacune d'entre elles.
- L'information produite en comptabilité est souvent davantage axée sur des considérations juridiques que sur des considérations économiques.
- Les informations comptables ne prennent en compte que l'aspect monétaire et ne prennent pas en compte les grandeurs exprimées sous forme physique, et le classement des charges n'est pas effectué par centre de responsabilité, par produit ou par fonction.

³⁷ MELYON, (J) : *Comptabilité analytique*, édition Breal, 3^{ème} édition, 2004, p.08

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

La comptabilité de gestion a vu le jour pour pallier ses lacunes.

Donc, la comptabilité générale reste insuffisante car elle ne fournit pas des informations nécessaires à la prise de décision. C'est pourquoi la comptabilité de gestion vient compléter ce système en permettant une analyse plus détaillée et plus précise des coûts et des marges de chaque objet de coût.

Le tableau suivant résume la différence entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion :

Tableau n° 01: Tableau comparatif des objectifs et méthodes de la comptabilité financière et de la comptabilité de gestion

	Comptabilité générale	Comptabilité de gestion
Caractère obligatoire	Oui	Non
Cadre réglementé	Système Comptable Financier (S.C.F) la loi n° 07-11	Absence de cadre imposé sauf pour les éléments ayant une incidence sur la comptabilité financière (évaluation des stocks).
Objectifs principaux	- Satisfaction des obligations réglementaires. -Moyen de preuve par rapport aux tiers. -Information des actionnaires.	-Élaborer les informations nécessaires pour éclairer les décisions de gestion et les choix stratégiques. -Mesurer l'efficacité des processus de production. -Donner des moyens d'évaluation pour la comptabilité financière.
Destinataires principaux de l'information	– Dirigeants. – Tiers en relation avec l'entreprise. – État. – Actionnaires.	– Dirigeants. – Responsables opérationnels
Calcul d'un résultat	Global	Analytique : – par produit ;

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

		<ul style="list-style-type: none"> – par service ; – par fonction ; – par activité.
Périodicité	Annuelle pour ce qui concerne la détermination du résultat et des états de synthèse.	Périodicité courte (mois, semaine, voire suivi en temps réel).
Nature des flux enregistrés	Flux externes : <ul style="list-style-type: none"> – acquisition de moyens de production ; – achats de biens et services ; – ventes ; – mouvements de créances et dettes. 	Flux externes : <ul style="list-style-type: none"> – achats de biens et services ; – ventes. Flux internes : flux de produits entre les différents centres de l'entreprise.

Source : DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : *Comptabilité de gestion manuel*, édition DUNOD, 5ème édition, 2011, p.11

On voit donc que la comptabilité financière et la comptabilité de gestion utilisent certaines données communes et d'autres données qui leur sont propres, en raison de leurs objectifs distincts.

Ainsi, la comptabilité de gestion n'a pas de cadre imposé. Elle doit être adaptée en fonction ³⁸:

- Des besoins d'information des dirigeants ;
- Des spécificités du processus de production de l'entreprise et de son organisation.

1.3 Les liens entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion

La comptabilité financière et la comptabilité de gestion sont étroitement interconnectées, avec plusieurs liens significatifs parmi lesquels on peut citer :

1.3.1 La comptabilité générale alimente la comptabilité de gestion en données financières

La comptabilité de gestion utilise les données financières de la comptabilité générale et les reclasse selon la destination (produit, activité, processus, etc.) ou la fonction,

³⁸DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : op.cit., p.12

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

en utilisant des informations complémentaires provenant des différents services de l'entreprise pour suivre les flux internes.

Cependant, elle retire certaines charges et certains produits pour fournir des informations économiques précises.

Les logiciels de gestion intégrés tels que les ERP ou les systèmes de codification permettent de lier la comptabilité financière et la comptabilité de gestion lors des traitements informatiques.

1.3.2 La comptabilité de gestion permet l'évaluation de certains éléments du patrimoine figurant au bilan

L'entreprise doit évaluer les biens selon les règles suivantes :

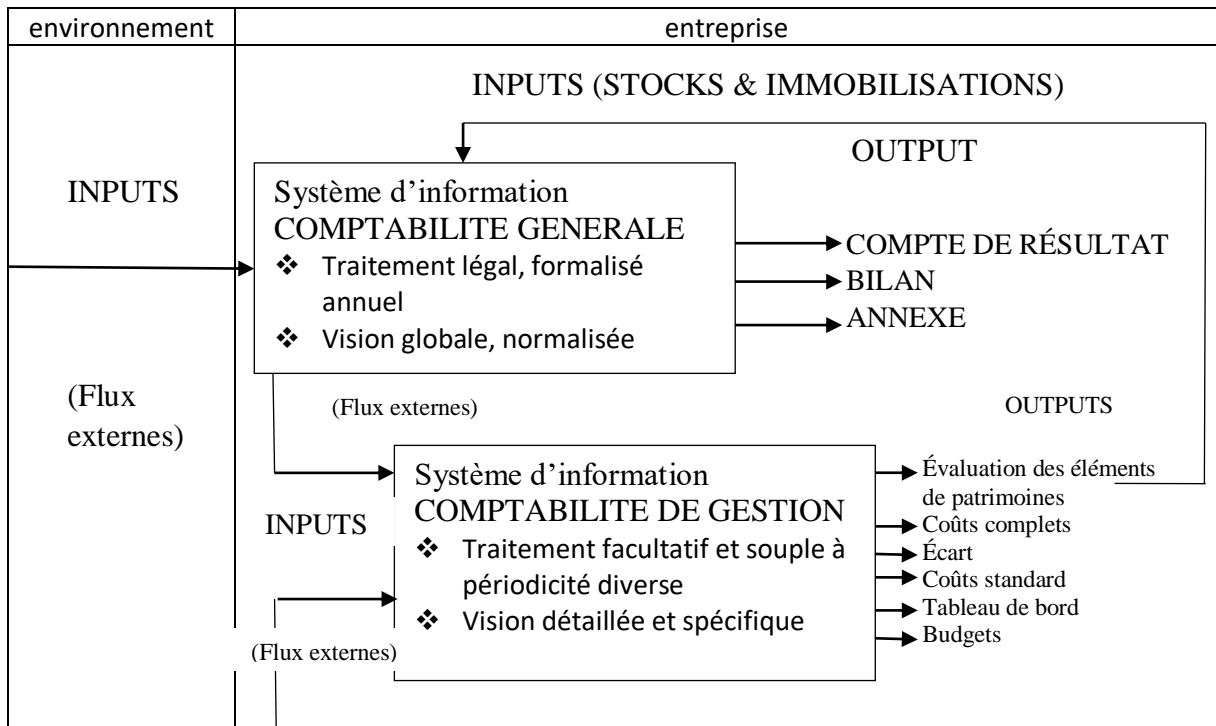
- Pour les immobilisations, les matières et fournitures stockées, ils doivent être évalués à leur coût d'achat.
- Pour les immobilisations produites par l'entreprise et les stocks de produits, ils doivent être évalués à leur coût de production.

Donc, il est essentiel pour l'entreprise de connaître le coût des biens, car cela devient une obligation pour elle.

Le schéma suivant représente les liens entre les comptabilités :

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Figure n° 15: les liens entre les deux comptabilités



Source : ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : *Contrôle de gestion manuel et application*, édition DUNOD, 05^{ème} édition, Paris, 2018, p.21

En récapitulant : ³⁹

La comptabilité de gestion vise donc à établir des coûts par produit en organisant les flux internes, tout en fournissant une vision détaillée de chaque activité et en mettant en place des procédures adaptées à chaque entreprise.

2 La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion, également connue sous le nom de comptabilité analytique, est une discipline clé de la gestion d'entreprise qui vise à fournir des informations financières et non financières pour prendre des décisions éclairées. Dans cette partie, nous allons explorer l'historique de la comptabilité de gestion, sa définition, ses objectifs, ainsi que son rôle crucial dans la planification, le contrôle et la prise de décision stratégique au sein des organisations.

2.1 Historique de la comptabilité de gestion

Depuis ses origines au XIX^e siècle jusqu'à nos jours, la comptabilité de gestion (également appelée comptabilité analytique) a connu une évolution significative. Bien qu'elle ait été initialement axée sur l'analyse des coûts, son champ d'application

³⁹ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : Op.cit., p.20

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

s'est élargi et ses problématiques ont évolué pour s'adapter aux changements stratégiques et technologiques.

À l'origine, la comptabilité de gestion est née de la comptabilité industrielle, qui était développée par des ingénieurs à la fin du XIXe siècle et au début du XXe siècle pour optimiser la production et organiser le travail dans les grandes entreprises industrielles. Cette comptabilité était à l'origine connue sous le nom de "comptabilité d'usine" et est devenue plus tard la "comptabilité analytique d'exploitation" aux côtés de la "comptabilité générale".⁴⁰

Au fil du temps, la comptabilité de gestion est devenue la responsabilité non seulement des comptables, mais également des gestionnaires. C'est pourquoi, dans les années 1990, elle a été rebaptisée "comptabilité de gestion" pour refléter son importance pour les deux groupes.

2.2 Définition de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est constituée de deux éléments :

- D'une part, la comptabilité, qui est un outil d'observation de la vie des entreprises ou d'organisations en général, et qui fournit une connaissance ;
- D'autre part, la gestion, qui consiste en la prise de décisions et constitue l'action.

Selon GRANDGUILLOT. B et GRANDGUILLOT. F (2015) « La comptabilité de gestion est la technique qui permet la détermination et l'analyse des coûts. Elle vise à maîtriser les coûts et les résultats ; il n'existe cependant aucun texte la rendant obligatoire. La comptabilité de gestion doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins actuels des décideurs ». ⁴¹

Selon MELYON, J (2004) : « La comptabilité analytique est un outil de gestion destiné à suivre et à examiner les flux internes à l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision ». ⁴²

Selon GARRISON et al (2016), la comptabilité de gestion est un processus de production d'informations conçu pour aider les gestionnaires et les employés à atteindre

⁴⁰AUGE, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : *Mini manuel de comptabilité de gestion*, édition DUNOD, Paris, 2013, p.01

⁴¹ GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, édition Gualino, 7^{ème} édition, 2015, p.15

⁴² MELYON, (J) : *Op.cit.*, p.08

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

les objectifs de l'organisation de même que pour faciliter la planification, le contrôle et la prise de décisions.⁴³

D'une manière générale, La comptabilité de gestion est une branche de la comptabilité qui vise à fournir des informations utiles à la prise de décisions de gestion au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Elle se concentre sur l'analyse des coûts, la détermination des prix de revient, la planification budgétaire, la mesure de la performance et la prise de décisions éclairées pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise.

2.3 Les objectifs de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion a pour mission de fournir des éléments pour éclairer et orienter les décisions visant à améliorer la performance de l'entreprise, elle constitue une partie du système d'information de gestion de l'entreprise, Elle poursuit plusieurs objectifs essentiels, notamment :⁴⁴

- **Connaître les coûts associés aux différentes fonctions de l'entreprise :**

La comptabilité de gestion vise à identifier les coûts associés aux différentes fonctions de l'entreprise, telles que la production, la vente, la gestion des stocks, etc. Cette information est utile pour évaluer la rentabilité de chaque fonction et pour prendre des décisions en matière d'investissement et d'optimisation des coûts.

- **Expliquer les coûts et les résultats des produits ou des activités :**

La comptabilité de gestion permet d'analyser les coûts et les résultats associés à chaque produit (bien/service) ou activité (tels que la passation de commandes ou la livraison des clients) de l'entreprise. Cette information est importante pour comprendre les marges de bénéfice de chaque produit ou activité, ainsi que les raisons des éventuelles pertes.

- **Étudier le comportement des charges en fonction du niveau d'activité de l'entreprise :**

La comptabilité de gestion aide à comprendre et analyser comment les charges de l'entreprise varient en fonction de son niveau d'activité. Cette analyse est essentielle pour déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire le niveau d'activité minimum à partir duquel l'entreprise commence à réaliser des bénéfices.

⁴³GARRISON, (R), LIBBY, (T) et WEBB, (A) : *fondements de la comptabilité de gestion*, traduit par BERGERON, (H) et ROY, (C), édition Chenelière éducation, 3^{ème} édition, 2016, p.02.

⁴⁴ GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : op.cit., p.15

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- **Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan :**

La comptabilité de gestion permet de fixer les critères d'évaluation de certains postes du bilan, tels que les stocks ou la production immobilisée. Ces informations sont cruciales pour établir la valeur patrimoniale de l'entreprise et déterminer les actifs qui peuvent servir de garantie pour les emprunts.

- **Établir des prévisions de charges et de produits :**

La comptabilité de gestion facilite l'établissement de prévisions de charges et de produits adaptées aux activités et aux objectifs de l'entreprise.

- **Constater leur réalisation et expliquer les écarts qui en résultent :**

La comptabilité de gestion permet de constater si les prévisions établies ont été réalisées et d'expliquer les écarts qui en découlent. Ces écarts peuvent aider à comprendre les raisons des différences entre les coûts prévus et réels, et ainsi permettre de prendre des décisions appropriées, comme des ajustements budgétaires ou des changements de stratégie. En bref, cette information est essentielle pour améliorer les performances futures de l'entreprise.

2.4 La comptabilité de gestion et le contrôle de gestion

La comptabilité de gestion occupe une place essentielle parmi les outils du contrôle de gestion.

2.4.1 Définition du contrôle de gestion

Selon R.N. Anthony (1993) : « le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies en manière efficace et efficiente »⁴⁵.

Selon BURLAUD, (A) et SIMON, (C), (1997) : « le contrôle de gestion est un système de régulation des comportements de l'homme dans l'exercice de sa profession et, plus particulièrement, lorsque celle-ci s'exerce dans le cadre d'une organisation. »⁴⁶

Le contrôle de gestion est une fonction de l'entreprise qui a pour objectif de garantir le suivi, le contrôle et l'amélioration de la performance économique de l'entreprise, grâce à la mise en place d'outils et de procédures spécifiques. Son but est de fournir aux décideurs de l'entreprise une information de qualité, précise et dans des délais adaptés, afin de les aider à prendre des décisions éclairées.

⁴⁵ BONNIER et al, *Contrôle de gestion*, édition BERTI, 2008, p.13

⁴⁶ Idem, p.13

2.4.2 Principaux outils du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion dispose de plusieurs outils qui lui permettent d'assurer ses différentes missions. Les principaux outils du contrôle de gestion sont :⁴⁷

2.4.2.1 Comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion joue un rôle clé dans le calcul et l'analyse des coûts nécessaires à la prévision, à la mesure et au contrôle des résultats. Elle fournit des informations précieuses aux dirigeants et aux gestionnaires de l'entreprise pour prendre des décisions éclairées et améliorer la performance de l'organisation.

Les coûts peuvent être calculés à l'avance pour être maîtrisés ou à posteriori pour être contrôlés, et il existe plusieurs méthodes pour calculer les coûts, notamment :

- La méthode des coûts complets qui prend en compte toutes les charges dans les coûts des produits, des activités ou des centres de responsabilité ;
- La méthode des coûts partiels qui n'affecte qu'une partie des charges variables et/ou directes aux coûts.

Le choix de la méthode dépend des objectifs poursuivis.

D'une manière générale, elle permet de fournir des informations sur les coûts et les marges des produits et services de l'entreprise.

2.4.2.2 Budgets

Un budget est une planification prévisionnelle quantifiée, qui assigne des objectifs et/ou des ressources aux centres de responsabilité pour une période de temps déterminée et limitée au court terme. Il découle d'une approche prévisionnelle plus globale qui consiste à traduire la stratégie en plan stratégique à long terme et en plan opérationnel à moyen terme. Il représente la traduction financière de l'adaptation des objectifs à moyen terme du plan opérationnel aux besoins du court terme. Les budgets sont des outils de cohésion et de coordination entre les différents centres de responsabilité. Ils permettent de contrôler le processus de décentralisation en établissant un engagement (ou un contrat) entre la direction générale et les responsables auxquels les décisions sont déléguées.

⁴⁷ Ibid., p.22

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Le contrôle budgétaire évalue la performance des centres de responsabilité en comparant les réalisations aux prévisions. Cependant, cette évaluation de la performance présente l'inconvénient d'être uniquement financière.

En résumé, elle permet d'établir des prévisions financières et de fixer des objectifs à atteindre pour l'entreprise.

2.4.2.3 Tableaux de bord

Les tableaux de bord sont des outils de pilotage à court terme qui sont axés sur l'action. Ils sont constitués d'un nombre limité d'indicateurs clairs, pertinents et obtenus rapidement, reflétant les facteurs de compétitivité de l'entreprise ou d'un centre de responsabilité. Grâce à leur présentation synthétique, les tableaux de bord attirent l'attention des gestionnaires sur les aspects clés de leur gestion, améliorant ainsi la prise de décision. Les indicateurs peuvent être financiers, physiques et/ou qualitatifs. Les tableaux de bord doivent être adaptés à chaque niveau hiérarchique et le choix d'indicateurs communs entre les niveaux favorise le dialogue et la communication entre les responsables et leurs collaborateurs.

En somme, ils permettent de suivre et de mesurer les performances de l'entreprise en utilisant des indicateurs pertinents.

2.4.2.4 Prix de cession interne

En entreprise, les prix de cession internes sont les prix utilisés pour évaluer les transactions entre différentes unités opérationnelles. Ils permettent de mesurer la contribution de chaque unité opérationnelle aux résultats financiers globaux de l'entreprise.

L'objectif d'un système de prix de cession est de transmettre les contraintes du marché à l'intérieur de l'entreprise afin de stimuler et de motiver les responsables des différentes unités. Si le marché offre des biens ou des services similaires à ceux proposés par l'entreprise, les prix de transfert peuvent correspondre aux prix du marché.

Dans le cas contraire, ils sont souvent déterminés par référence aux coûts des biens ou des services. Le choix d'une méthode de fixation des prix de transfert est souvent complexe et peut entraîner des conflits internes. Il doit être cohérent avec la stratégie globale de l'entreprise.

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

2.5 La comptabilité de gestion un outil d'aide à la prise des décisions de gestion

La comptabilité de gestion fournit des informations essentielles pour prendre des décisions engageant l'avenir de l'entreprise en fournissant des données comptables sur la structure des coûts.

Lorsqu'un projet est envisagé, l'étude du dossier nécessite une analyse comparative des coûts pour déterminer la meilleure option, comme la fabrication directe ou la sous-traitance, ou l'achat et l'entretien de camions de livraison par rapport à la location. La comptabilité de gestion doit donc être organisée de manière à fournir des éléments chiffrés pertinents pour le décideur, car ces informations ont souvent une importance stratégique.

La comptabilité de gestion joue un rôle précieux dans la prise de décision pour les phases suivantes :⁴⁸

- En phase de lancement d'un produit, quand il s'agit de prendre la décision de continuer ou d'arrêter les frais, certaines informations analytiques seront très précieuses.
- De même, en phase de vieillissement, lorsqu'il s'agit de prendre la décision de retirer le produit du catalogue, la connaissance de l'évolution des résultats analytiques est déterminante.

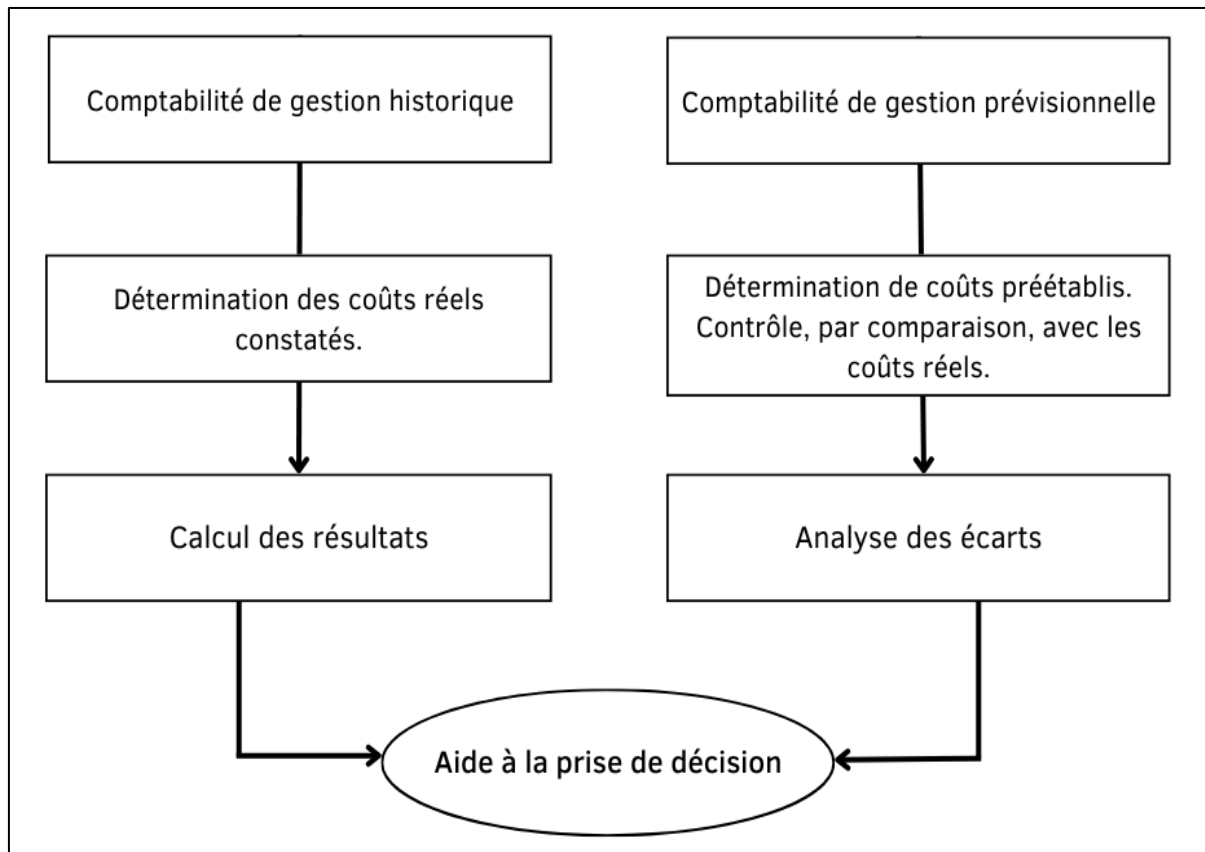
En général, les données analytiques sont essentielles pour mettre en place une gestion prévisionnelle efficace. La connaissance des coûts passés permet en grande partie de prévoir les coûts futurs en fonction des hypothèses de niveau d'activité retenues, et de mettre en place des budgets qui détaillent les programmes d'action envisagés. La gestion budgétaire permet de simuler ces actions, d'étudier différents scénarios possibles et de prendre des décisions en fonction des résultats estimés.

Pour la gestion prévisionnelle, il est important de considérer l'établissement des prix, et la comptabilité de gestion fournit des informations qui, combinées avec d'autres données commerciales, permettent de prendre des décisions en matière de devis clients, de calcul de prix de transfert interne et de fixation des prix de vente.

⁴⁸LECLERE, (D) : *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Editions d'Organisation, 2011, p.15

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Figure n° 16: le lien entre la comptabilité de gestion et la prise de décision



Source : GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *la comptabilité de gestion*, édition Gualino, 23^{ème} édition, 2022-2023, p.16.

Les informations fournies par la comptabilité de gestion sont essentielles pour prendre des décisions éclairées qui peuvent avoir un impact significatif sur l'avenir de l'entreprise.

2.6 Terminologie :

La comptabilité de gestion est un langage essentiel pour les managers et les décideurs d'une entreprise. Elle utilise des termes clés tels que les prix, les produits, les charges et les coûts pour fournir des informations utiles à la prise de décision. Il est important de définir ces termes afin de bien comprendre les concepts de base de la comptabilité de gestion.

2.6.1 Le prix :

Le prix est une expression monétaire de la valeur d'une transaction et ne s'applique qu'aux relations de l'entreprise avec le milieu extérieur. Le concept de prix est implicitement lié à celui du marché.

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

On distingue couramment : ⁴⁹

- **Le prix d'achat**, qui représente la quantité d'argent nécessaire pour acquérir un bien du point de vue de l'acheteur ;
- **Le prix de vente**, qui représente la même quantité d'argent pour le vendeur, remplaçant ainsi le bien vendu dans son patrimoine.

2.6.2 Les produits :

En comptabilité générale, le terme "produit" fait référence à la valeur monétaire des biens ou services fournis par l'entreprise, à la fin du cycle d'exploitation. En revanche, en comptabilité analytique, le terme "produit" désigne les biens ou services créés par l'entreprise au cours du cycle d'exploitation, qui peuvent avoir atteint différentes étapes. Selon le moment où la prestation est achevée, on distingue :

- les produits en cours ;
- les produits intermédiaires ;
- les produits finis.

Lorsque les produits sont sortis du cycle d'exploitation, les expressions produits vendus ou produits créés par l'entreprise pour elle-même (destinés à être immobilisés) doivent être retenues.

2.6.3 Les charges :

En comptabilité générale comme en comptabilité de gestion, le terme "charge" désigne la même réalité. Elle représente une diminution des ressources de l'entreprise et contribue à la baisse du résultat de l'exercice. Les charges sont associées aux dépenses monétaires de l'entreprise telles que les achats de matières premières, les salaires du personnel, les frais de gestion et d'entretien, etc. En d'autres termes, chaque charge correspond à une prestation pour laquelle l'entreprise doit effectuer un paiement.

2.6.3.1 Traitement des charges :

Toutes les charges de la comptabilité générale ne sont pas retenues dans la comptabilité de gestion. Nous distinguons trois catégories de charge : ⁵⁰

⁴⁹ MELYON, (J): Op.cit. p.10.

⁵⁰ AUGÉ, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : *Mini Manuel de Comptabilité de gestion*, édition DUNOD, 2014, p.06

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

➤ **Charges incorporables**

Les charges incorporables sont les charges de la comptabilité générale prises en compte dans le calcul des coûts en comptabilité de gestion. Elles correspondent aux ressources consommées dans le cadre des activités habituelles de l'entreprise. La décision de considérer une charge comme incorporable est généralement laissée à l'appréciation de l'analyste et se base souvent sur l'exclusion des charges jugées non incorporables.

➤ **Charges non incorporables**

Les charges non incorporables sont des dépenses enregistrées dans la comptabilité générale qui ne sont pas prises en compte dans le calcul des coûts. Ces charges sont souvent considérées comme anormales, irrégulières, exceptionnelles ou non liées à l'activité courante de l'entreprise. Elles incluent principalement les charges exceptionnelles.

➤ **Charges supplétives**

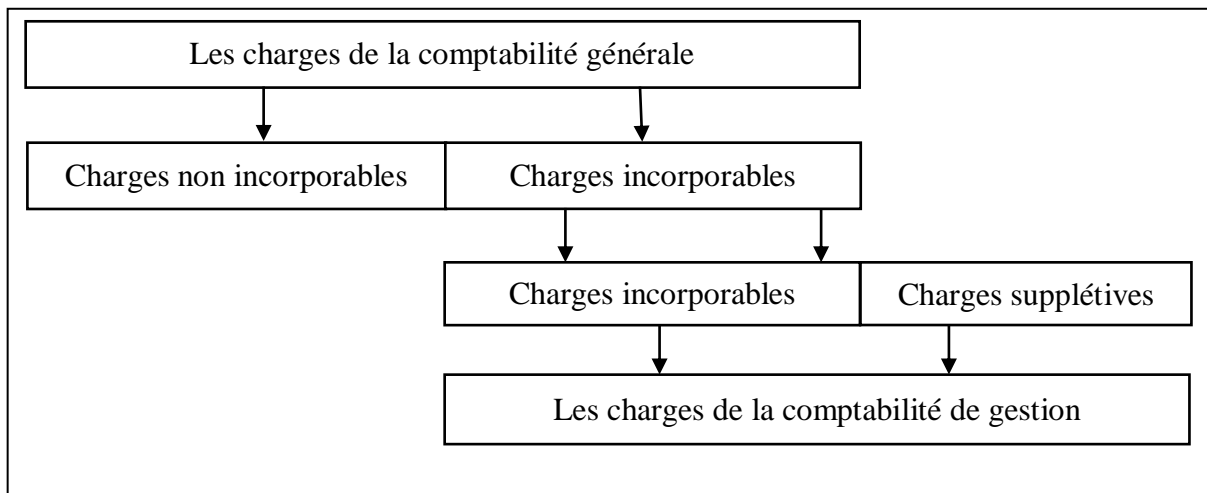
Les charges supplétives sont des charges qui n'apparaissent pas en comptabilité générale mais qui sont intégrées en comptabilité de gestion afin de permettre des comparaisons entre différentes organisations et d'approcher le coût réel des produits et prestations. Il existe deux types de charges supplétives :

- La rémunération conventionnelle du travail de l'exploitant qui n'est pas considéré en tant que tel. Dans le cadre de l'exploitation individuelle, l'entrepreneur est rémunéré par un prélèvement sur les bénéfices et non par un salaire. Pour prendre en compte cette rémunération, il convient d'intégrer une rémunération fictive correspondant à son travail effectif.
- La rémunération conventionnelle des capitaux propres. La comptabilité générale ne prend pas en compte la rémunération des capitaux propres alors qu'elle constitue une charge économique au même titre que les capitaux empruntés. Ainsi, pour les entreprises, cette rémunération peut être calculée comme un intérêt fictif à un taux moyen sur la base des capitaux empruntés.

Le passage de la comptabilité générale à la comptabilité de gestion peut être représenté de manière schématique comme suit :

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Figure n° 17: Incorporation des charges en comptabilité de gestion



Source : AUGE, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : *Mini Manuel de Comptabilité de gestion*, édition DUNOD, 2014, p.06.

D'après ce schéma on peut déduire donc que :

Les charges de comptabilité de gestion = charges de comptabilité générale – les charges non incorporables + les charges supplétives.

Et

Les charges de la comptabilité générale = charges de la comptabilité de gestion + les charges non incorporables – les charges supplétives.

2.6.4 Les coûts

Un cout est la valeur d'un ensemble de consommation dont le regroupement est utile à la prise de décisions de gestion.⁵¹

Selon KALDJOB .M et VICTOR .M (2014) : « Le coût est un total des dépenses calculées à un stade différent de celui du calcul du coût final (prix de revient) de la livraison du produit ou du service au client. Ces dépenses peuvent être rapportées à :

- Une fonction de l'entreprise : approvisionnement, production, distribution, ...etc.
- Un produit, une prestation de service : banane-plantain, arachide, transport, ...etc.
- Un groupe de produits ou un ensemble de prestation des services ».⁵²

⁵¹ BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.31

⁵² KALDJOB (M) et VICTOR (M) : *Calcul des coûts, prix et marges à la portée de tous*, édition Harmattan Cameroun, 2014, p.17.

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

2.6.4.1 Objets de coût

On peut regrouper les consommations selon différents critères de classement, ce qui permet de définir des objets de coût. Les objets de coût sont des entités qui regroupent les consommations pour permettre une analyse et une gestion des coûts plus précises.

Les consommations peuvent notamment classées par :⁵³

- **Produit** (ou type de produit) ; les produits finis sont les objets les plus classique ;
- **Division organisationnelle** de l'entreprise (usine, service, atelier) ; ces divisions correspondent souvent à des centres de responsabilité ;
- **Client** (ou type de client, marché, canal de distribution) ;
- **Activité** ; les activités regroupent des tâches élémentaires de même nature, qui sont accomplies dans le but de contribuer à la valeur d'un produit. Par exemple, passer les commandes aux fournisseurs, réceptionner les livraisons, préparer les bulletins de paie, examiner les conditions de prix et de crédit demandées par un client, facturer les clients, les relancer, assurer l'après-vente, etc.

2.6.4.2 La distinction entre « prix » et « cout »

Il est important de ne pas confondre les notions de coût et de prix, « Le prix est l'expression monétaire de la valeur d'une transaction (achat ou vente). Il s'applique uniquement aux relations de l'entreprise avec le milieu extérieur (prix d'achat, prix de vente) ». ⁵⁴

Le prix représente la valeur monétaire d'une transaction, qu'il s'agisse d'un achat ou d'une vente. Cette notion s'applique uniquement aux relations commerciales de l'entreprise avec son environnement extérieur, que ce soit pour fixer le prix d'achat ou de vente d'un produit. En revanche, le coût représente l'ensemble des dépenses engagées par l'entreprise pour produire et vendre un produit ou un service. Il englobe donc les coûts directs (matières premières, main d'œuvre...) et les coûts indirects (frais généraux, publicité, etc.) qui doivent être pris en compte pour déterminer la rentabilité de l'entreprise.

⁵³ BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.32.

⁵⁴ DUBRULLE, (L) et JOURDAIN, (D) : *Comptabilité analytique de gestion*, édition DUNOD, 6^{ème} édition, 2013, p.23

2.6.4.3 Les types des coûts

Il existe plusieurs types de coûts dans le domaine de la gestion d'entreprise. Nous pouvons les classer en plusieurs types à savoir :

2.6.4.3.1 Les coûts en fonction du volume d'activité

La catégorie de coûts en fonction du volume d'activité se divise en deux types :⁵⁵

- **Les coûts variables :**

Ce sont des coûts qui sont directement liés à l'activité de l'entreprise. Par conséquent, ces coûts augmentent si l'activité augmente et diminuent si l'activité diminue. Cette relation entre les coûts et le volume d'activité est linéaire. Par exemple, les coûts de matières premières et les coûts de main-d'œuvre directe sont des exemples de coûts variables. En d'autres termes, si l'entreprise double sa production, les coûts de ces éléments vont également doubler.

- **Les coûts fixes :**

Également appelés charges de structure ou de capacité sont les dépenses qui ne varient pas en fonction du volume d'activité ou du niveau de production de l'entreprise. Ces coûts restent constants, indépendamment de la quantité produite. Les exemples courants de coûts fixes comprennent les frais généraux tels que les salaires de l'équipe de direction, les frais de location des locaux de l'entreprise, les coûts d'assurance et les frais de publicité. Quelle que soit la production réalisée, ces coûts demeurent inchangés.

Cependant, il est important de noter que les coûts fixes peuvent évoluer à long terme en fonction des décisions d'investissement et des changements structurels de l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise décide d'augmenter sa capacité de production, elle devra peut-être engager des dépenses supplémentaires pour acquérir de nouveaux équipements ou agrandir ses installations. Ainsi, bien que les coûts fixes soient stables dans un contexte donné, ils peuvent évoluer à plus long terme en fonction des besoins et des décisions de l'entreprise.

2.6.4.3.2 Les couts par affectation

En fonction de leur affectation aux objets de couts concernés, on distingue :⁵⁶

⁵⁵ KALDJOB (M) et VICTOR (M) :op.cit., p.17.

⁵⁶ HACHEZ, (E) : *Calcul du prix de revient*, édition Edi Pro, 2015, p.22

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- **Les coûts directs :**

Les coûts directs sont les coûts qui peuvent être attribués directement à la production de produits spécifiques et ainsi inclus dans le calcul du prix de revient de ces produits. Les matières premières sont généralement considérées comme des coûts directs, car la consommation de chaque type de matière première peut être identifiée pour chaque produit fabriqué. De même, dans les activités commerciales, le coût d'achat de la marchandise vendue est un coût direct, car il est directement lié à la marchandise vendue. Les coûts de main-d'œuvre de production peuvent également être considérés comme des coûts directs lorsqu'ils sont enregistrés de manière détaillée pour identifier la part utilisée par chaque groupe de produits.

En somme, les coûts directs sont des coûts directement imputables à la fabrication d'un produit.

- **Les coûts indirects :**

Les autres coûts sont considérés comme indirects tel que les coûts de l'administration, de la comptabilité, de la maintenance, etc. Ce qui signifie qu'ils doivent être répartis entre un ensemble de produits pour calculer le prix de revient d'un produit spécifique. La méthode d'imputation des coûts indirects peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de ses produits et de son processus de production. Cela implique l'utilisation de clés de répartition pour attribuer les coûts indirects à chaque produit, comme cela est effectué en comptabilité analytique. Le choix des clés de répartition est crucial pour garantir l'exactitude des calculs, mais cela peut aussi les rendre plus complexes.

Dans la plupart des méthodes de calcul du prix de revient, les coûts directs sont directement attribués aux produits concernés, alors que la différence entre les différentes méthodes réside généralement dans la manière dont les coûts indirects sont traités.

En récapitulant, les coûts indirects sont des coûts qui concernent plusieurs produits.

2.6.4.3.3 Coûts en fonction de leur objet

Cette catégorie comprend :⁵⁷

- **Les coûts fonctionnels :**

Ils sont liés à une fonction spécifique de l'entreprise, tels que les coûts d'achat, les coûts de production, les coûts de distribution, les coûts financiers et les coûts administratifs, etc.

⁵⁷ KALDJOB (M) et VICTOR (M) :op.cit., p.17.

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- **Les coûts opérationnels :**

Ils sont associés à une opération ou à un travail spécifique, tels que les coûts de réparation.

2.6.4.3.4 Coûts en fonction du stade de fabrication du produit

Pour une **entreprise commerciale** dont l'activité est l'achat et la vente de produits :⁵⁸

- **Le coût d'achat** ou **d'acquisition** des produits destinés à la vente (prix d'achat, frais de stockage, frais de transport, etc.) ;
- **Le coût de distribution**, c'est-à-dire les dépenses engagées pour amener le produit jusqu'au client (frais de transport, salaires des agents commerciaux, part des frais de publicité, etc.).

Pour une **entreprise industrielle**, les coûts peuvent être catégorisés comme suit :

- **Le coût d'achat** des matières premières ;
- **Le coût de production** ou **de transformation** de ces matières premières ;
- **Le coût de distribution** des produits finis ainsi fabriqués.

2.6.4.3.5 Coûts en fonction de la période de calcul du coût

On distinguera :⁵⁹

- **Les coûts réels** : les coûts réels sont basés sur les dépenses réelles et les sorties d'argent en caisse, y compris les charges immatérielles telles que les amortissements. Ils représentent les coûts effectifs encourus par l'entreprise au cours d'une période donnée.
- **Les coûts standards ou préétablis** : il s'agit des dépenses estimées et calculées de manière prévisionnelle à partir des conditions d'exploitation considérées comme possibles et souhaitables.

Les coûts standards sont principalement utilisés pour contrôler les conditions internes d'exploitation. En tant que norme, ils permettent de comparer ce qui devrait se produire avec ce qui a été réellement produit. Généralement, les standards de production, techniques (matières premières et main d'œuvre) et de distribution sont déterminés.

⁵⁸ KALDJOB (M) et VICTOR (M) :op.cit., p.18

⁵⁹ KALDJOB (M) et VICTOR (M) :op.cit., p.19

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

2.6.4.3.6 Coût unitaire :

Le coût unitaire correspond au coût total de la production divisé par le nombre d'unités produites. Cette méthode de calcul est importante pour la gestion, la planification et le contrôle des coûts car elle permet de déterminer le coût par unité.

2.6.4.3.7 Coût moyen :

Le coût moyen est une mesure du coût unitaire qui est calculé en divisant le coût total de production par la quantité produite. Il peut être simple ou pondéré selon la méthode utilisée pour calculer le coût total. Le coût moyen permet de déterminer le coût de production d'un certain nombre d'unités produites.

2.6.4.3.8 Coût marginal :

Le coût marginal correspond au coût de production de la dernière unité produite. Il est calculé en prenant en compte les coûts variables supplémentaires nécessaires à la production d'une unité supplémentaire. Le coût marginal est important pour la prise de décisions à court terme en matière de production et de fixation des prix.

2.7 Evaluation des stocks

En comptabilité financière, la méthode d'inventaire intermittent est utilisée pour tenir compte des stocks. Cela signifie qu'une fois par an, les éléments de stocks sont vérifiés lors d'un inventaire physique à la fin de l'exercice comptable, ce qui permet d'obtenir les stocks réels de l'entreprise.

En comptabilité analytique, il est important de suivre avec précision la valeur des stocks pour le calcul des coûts, ce qui nécessite l'utilisation de la méthode d'inventaire permanent. Cette méthode permet de connaître en permanence les quantités et les valeurs des stocks enregistrées, grâce à une organisation des stocks qui permet d'enregistrer les mouvements. De cette façon, les stocks théoriques de l'entreprise peuvent être évalués.

Il est fréquent de constater un écart entre stock théorique et stock réel. Cet écart constitue une différence d'inventaire : ⁶⁰

- Si stock réel > stock théorique, on parle de différence d'inventaire favorable ;
- Si stock réel < stock théorique, on parle de différence d'inventaire défavorable.

⁶⁰ CLERC, (J) : Op.cit., p.26

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

2.7.1 La classification des stocks

Les stocks de l'entreprise comprennent tous les biens ou services qui sont nécessaires pour son cycle d'exploitation. Ils peuvent :

- Soit être vendus en l'état ou après un processus de production,
- Soit être consommés dès le premier usage.

On distingue plusieurs natures de stocks en fonction de l'activité de l'entreprise et de la phase de son cycle d'exploitation :⁶¹

Les stocks de la phase d'approvisionnement :

- Marchandises ;
- Matières premières ;
- Matières consommables ;
- Emballages.

Les stocks de la phase de production :

- Produits intermédiaires ;
- Produits en-cours ;
- Produits finis ;
- Emballages.

2.7.2 La valorisation des mouvements de stocks

La valorisation des mouvements de stocks, qu'il s'agisse des entrées ou des sorties, est un processus essentiel pour les entreprises afin de déterminer la valeur de leurs stocks à différents stades de leur cycle de vie.

2.7.2.1 Les entrées en stocks

Les entrées en stocks sont évaluées différemment :

- Les stocks relatifs à l'approvisionnement sont valorisés au **coût d'achat**.
- Les stocks relatifs à la production sont évalués au **coût de production**.

⁶¹GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, op.cit., p.23

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

2.7.2.2 Les sorties de stocks et les stocks finals

Il y a cinq méthodes disponibles pour évaluer les sorties et les stocks finals,⁶² et l'entreprise doit choisir l'une d'entre elles tout en respectant le principe de permanence des méthodes. Toutefois, en période de fluctuations des prix, chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients en ce qui concerne la valorisation des sorties, des stocks finals et du résultat.

➤ Coût unitaire moyen pondéré en fin de période (C UMP)

L'évaluation des sorties de stocks en valeur ne s'effectue qu'à la fin de la période après avoir déterminé le coût unitaire moyen pondéré.

$$\frac{\text{Valeur du stock initial} + \text{Valeur des achats}}{\text{Quantité du stock initial} + \text{Quantité achetée}}$$

➤ Coût unitaire moyen après chaque entrée

L'évaluation des sorties et des stocks en valeur s'effectue au fur et à mesure. Il est nécessaire de calculer un nouveau coût unitaire à chaque fois qu'intervient une entrée à un prix différent.

$$\frac{\text{Valeur du stock précédent} + \text{Valeur des achats}}{\text{Quantité du stock précédent} + \text{Quantité achetée}}$$

➤ First in, First out (FIFO) ou Premier entré, Premier sorti (PEPS)

Le principe de la méthode FIFO pour évaluer les stocks est que chaque fois qu'une entrée de stock est effectuée, elle est considérée comme un lot distinct. Lorsqu'il y a une sortie de stock, le coût de cette sortie est basé sur le prix du lot le plus ancien. Cela signifie que la méthode FIFO suppose que les anciens lots doivent être épuisés en premier avant de passer aux nouveaux.

➤ Last in, First out (LIFO) ou Dernier entré, Premier sorti (DEPS)

La méthode LIFO repose sur le principe selon lequel chaque entrée de stock constitue un lot distinct et que les sorties de stock sont valorisées en utilisant le coût du lot le plus récent. Contrairement à la méthode FIFO, la méthode LIFO suppose que les nouveaux lots doivent être épuisés en premier avant de passer aux anciens.

⁶²GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *La comptabilité de gestion*, op.cit., p.25

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

➤ **Coût de remplacement**

Les sorties sont évaluées au prix le plus actuel possible ; par exemple, prix de la dernière facture ou prix de la dernière production.

Selon le Système Comptable Financier (S.C.F) 123-6 : « Les stocks à leur sortie du magasin ou à l'inventaire, les biens interchangeableables (fongibles) sont évalués, soit en considérant que le premier bien entré est le premier bien sorti (PEPS ou FIFO), soit à leur coût moyen pondéré d'acquisition ou de production (CUMP) ».

Section 2 : L'analyse des coûts : les méthodes de calcul des couts complet

Les coûts complets sont un élément clé de la prise de décision stratégique à long terme d'une entreprise. Le cout complet d'un objet est l'ensemble des charges qui peuvent lui être rattachées,⁶³ c'est-à-dire qu'ils prennent en compte toutes les charges directement liées à une activité donnée ainsi que les charges indirectes qu'elle induit dans d'autres divisions de l'entreprise.

Les coûts complets sont obtenus en incorporant l'ensemble des charges. Ils peuvent être constatés (calcul a posteriori) ou préétablis (calcul a priori).⁶⁴ Autrement dit, cette méthode de calcul permet d'obtenir un coût total prévisionnel qui permet d'orienter la décision avant l'action.

En outre, dans le cas d'une production sur commande d'articles sur mesure, le coût complet est également utilisé pour établir des devis. Cette approche fournit une vue d'ensemble des coûts associés à une activité donnée, ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées en matière de conception de produits, de fixation de prix et de politique commerciale.

1 La méthode des centres d'analyse :

La méthode des centres d'analyse est une méthode traditionnelle française de détermination des coûts complets, elle est caractérisée par :⁶⁵

- La hiérarchie des coûts (coûts d'acquisition, coûts de production, coûts de revient) ;

⁶³BONNIER et al, op.cit., p.34

⁶⁴CLERC, (J): op.cit. p.25.

⁶⁵BONNIER et al, op.cit., p.31

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- La distinction entre charges directes et charges indirectes ;
- Le traitement des charges indirectes par répartition dans des centres d'analyse qui peuvent être principaux ou auxiliaires.

Cette méthode repose sur la classification des charges par affectation, et le coût complet est composé des coûts des charges directes (CD) et des charges indirectes (CI). Les charges directes sont facilement attribuables à un seul objet de coût, contrairement aux charges indirectes qui doivent être retravaillées avant d'être imputées aux objets de coût appropriés.

Les entreprises qui utilisent cette méthode peuvent utiliser des termes différents tels que centres d'analyse, centres de coût ou sections homogènes.

1.1 Traitement des charges indirectes

Les charges directes sont des dépenses dont l'affectation au coût d'un produit est claire et peut être effectuée sans ambiguïté ni calcul préalable. En revanche, les charges indirectes concernent plusieurs produits et nécessitent des calculs préalables pour être imputées aux coûts d'un produit spécifique.

1.1.1 Principe de traitement

Le traitement des charges indirectes consiste :⁶⁶

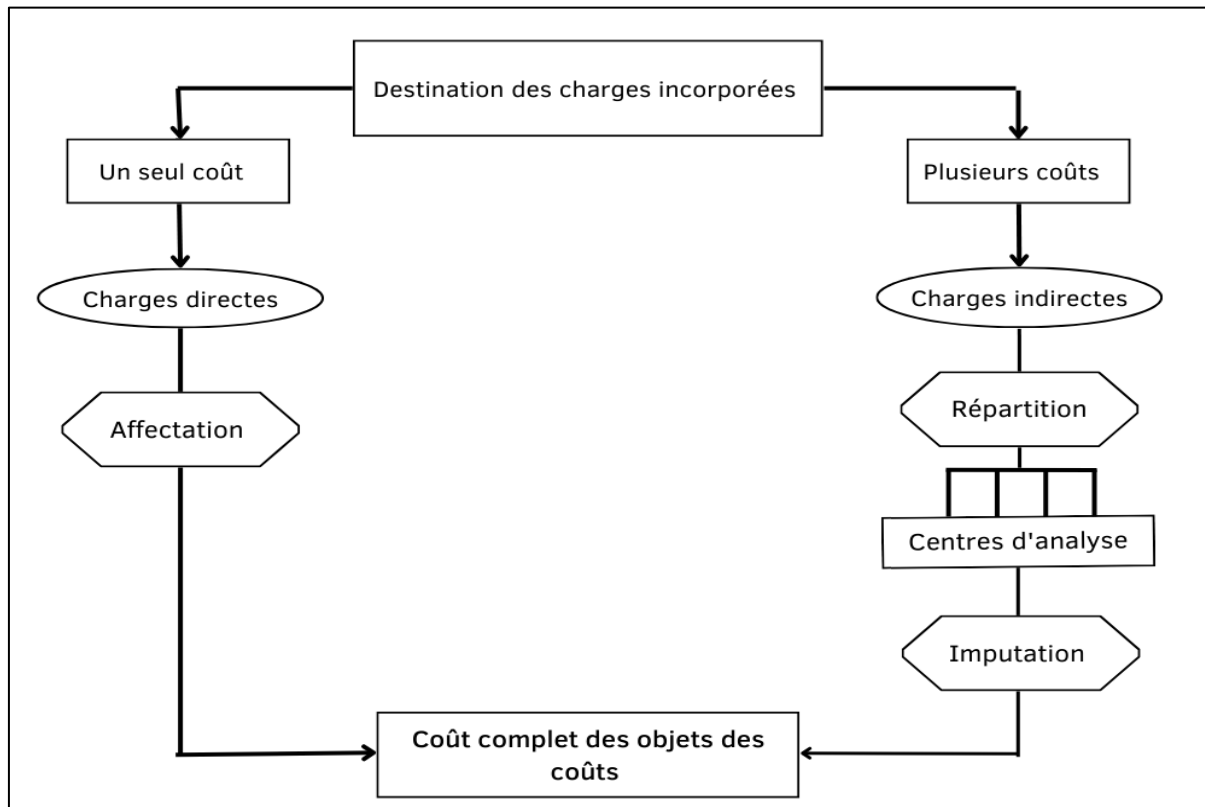
- A **repartir** les charges indirectes entre les divisions comptables de l'entreprise « les centres d'analyse » ;
Si une charge indirecte ne concernait qu'un seul centre d'analyse, elle pourrait lui être **affectée** directement.⁶⁷
- A **imputer** le coût de chaque centre d'analyse aux couts concernés.

Ce processus peut être schématisé comme suit :

⁶⁶AUGE, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : Op.cit., p.28

⁶⁷BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.39

Figure n° 18: traitement charges directes et charges indirectes



Source : GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *édition Gualino*, 23ème édition, 2022-2023, p.47

Une distinction doit être opérée entre les expressions « Affectation » et « Imputation » :

- L'**affectation** correspond à une répartition des charges sans calcul intermédiaire ;
- L'**imputation** correspond à une répartition des charges avec calcul intermédiaire.

1.1.2 Les centres d'analyse

Pour effectuer le traitement des charges indirectes, l'entreprise est divisée en centres d'analyse qui correspondent généralement à son organisation fonctionnelle. Ces centres comprennent des départements tels que l'approvisionnement, la production, la distribution, l'administration générale, la gestion financière et la gestion du personnel.

1.1.2.1 Définition

Un centre d'analyse est une division de l'entreprise où sont répartis des éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts des produits intéressés.⁶⁸

⁶⁸BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.39

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Les centres d'analyse correspondent soit :⁶⁹

- à une division réelle de l'entreprise appelée centre de travail (atelier, magasin, bureaux...) selon l'organigramme ;
- à une division fictive de l'entreprise relative aux fonctions économiques assurées (administration, gestion du personnel, approvisionnement...).

1.1.2.2 Typologie des centres d'analyse

La liste des centres d'analyse dépend de l'entreprise et du secteur d'activité de l'organisation.

1.1.2.2.1 Centre opérationnels

Les centres opérationnels sont des centres d'analyse qui sont mesurés par une unité de mesure physique appelée "unité d'œuvre". Ils sont généralement associés à une division de travail ou une fonction au sein de l'entreprise.

Ils se subdivisent en :⁷⁰

➤ Centres principaux

Ce sont des centres intervenants directement dans le processus d'obtention des produits, c'est-à-dire que leurs coûts sont imputés directement aux coûts des produits.

Ils comprennent :⁷¹

- **Centre d'approvisionnement** : correspondant aux fonctions de préparation des achats, transports sur achats, réception et comptabilisation des achats ;
- **Centre de production** : correspondant aux fonctions de production de bien et de services ;
- **Centre de distribution** : correspondant aux fonctions d'étude des marchés, de vente, de stockage des produits finis, d'emballage et de livraison.

➤ Centres auxiliaires

Les centres auxiliaires sont des centres d'analyse dont les charges ne peuvent être directement imputées aux coûts des approvisionnements ou des produits. Elles sont plutôt transférées à d'autres centres d'analyse, par l'intermédiaire desquels elles sont finalement imputées. Les centres auxiliaires sont donc considérés comme étant au service des centres

⁶⁹GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *La comptabilité de gestion*, op.cit., p.42

⁷⁰ CLERC, (J) : op.cit., p.34

⁷¹BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.41

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

principaux. Par exemple : la gestion du personnel (service de relation humaines, de recrutement, de formation professionnelle).

1.1.2.2 Centre de structure

Les centres de structure sont des centres d'analyse pour lesquels aucune unité d'œuvre ne peut être définie, et leur activité ne peut pas être mesurée par une unité physique. Leur imputation aux coûts fonctionnels (d'approvisionnement, production et distribution) ne peut se faire qu'avec un taux de frais calculé à partir d'une assiette de frais, généralement en utilisant des unités monétaires.

1.1.2.3 Unités d'œuvre et taux de frais

Les unités de mesure sont essentielles pour l'imputation des charges indirectes aux différents coûts, et il existe deux types d'unités de mesure distincts :

1.1.2.3.1 Unités d'œuvre

Chaque centre d'analyse doit être mesuré en unités d'œuvre, qui sont généralement des unités physiques. Il est donc nécessaire de choisir une unité d'œuvre pour chaque centre d'analyse. Dans la méthode des centres d'analyse, les unités d'œuvre les plus couramment utilisées sont volumiques, c'est-à-dire qu'elles sont basées sur la consommation de ressources telles que la quantité de matières premières, heure de main-d'œuvre directe, ou le temps d'utilisation des machines, qui sont proportionnelles au volume de la production.

1.1.2.3.2 Taux de frais

Les centres d'analyse de structure ne peuvent pas utiliser une unité d'œuvre physique pour mesurer leur activité. Au lieu de cela, ils utilisent un taux de frais qui est calculé en divisant les charges du centre d'analyse par une mesure monétaire relative à l'activité globale de l'entreprise, telle que le coût de production des produits vendus ou le chiffre d'affaires. Ce montant appelée assiette, pour répartir les charges de manière proportionnelle et forfaitaire entre les différents centres d'analyse.

1.1.3 Mise en œuvre de l'analyse des charges indirectes

Pour analyser les charges indirectes, plusieurs étapes doivent être suivies, notamment la répartition primaire, la répartition secondaire et l'imputation des charges indirectes.

1.1.3.1 La répartition des charges indirectes

Le calcul de répartition des charges indirectes se présente sous la forme d'un tableau à double entrée appelé : tableau de répartition des charges indirectes. Celui-ci comporte :

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- En colonnes, les centres d'analyse auxiliaires et principaux ;
- En lignes, les différentes charges par nature dont les montants sont à répartir entre les centres.

La répartition des charges indirectes s'effectue en trois étapes successives :

1.1.3.1.1 Répartition primaire

La répartition primaire consiste à répartir les charges indirectes dans les centres d'analyse. Autrement dit la répartition primaire permet de calculer le coût de chaque centre auxiliaire et principal d'après des clés de répartition exprimées déterminées par le contrôleur de gestion qui sont souvent exprimées en pourcentage.

1.1.3.1.2 Répartition secondaire

Une fois établis les totaux de la répartition primaires, il convient de calculer les prestations des centres auxiliaires aux centres principaux.

Deux situations peuvent se présenter pour ce calcul à savoir :⁷² les prestations en escaliers ou les prestations réciproques.

○ **Transfert en escalier (ou en cascade)**

Consiste à transférer le coût constaté de chaque centre à un certain niveau de calcul aux centres suivants sans réciprocité. Pour ce faire, les centres auxiliaires doivent être disposés dans le tableau des charges indirectes dans l'ordre des prestations fournies.

○ **Prestations réciproques (ou prestations croisées)**

Les centres auxiliaires se fournissent des prestations de manière réciproque. Ainsi, il est nécessaire d'effectuer un calcul préalable à la répartition secondaire pour déterminer le total de chaque centre auxiliaire à répartir, en utilisant une méthode algébrique.

Le coût total de chaque centre principal est égal au total de la répartition primaire augmenté de la quote-part reçue du ou des centres auxiliaires.

Une fois la répartition secondaire effectuée, le total des charges indirectes est réparti dans les centres principaux ; les centres auxiliaires sont donc à zéro.

⁷²GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *La comptabilité de gestion*, op.cit., p.44

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

1.1.3.2 L'imputation des charges indirectes

L'imputation des charges indirectes est un processus qui consiste à attribuer ces charges aux produits, services ou activités de l'entreprise. Elle peut être déterminée par deux étapes :

Etape 01 : Calcul des coûts des unités d'œuvre des centres d'analyse principaux

Après avoir effectué la répartition secondaire, la dernière étape consiste à calculer les coûts par unité d'œuvre ou les taux de frais pour les centres principaux ou les centres de structure. Ce calcul est généralement présenté en bas du tableau de répartition.

Le coût de l'unité d'œuvre ou le taux de frais d'un centre est le résultat du rapport entre le coût total de ce centre pour une période et le nombre d'unités de mesure fourni par le centre pour la même période.

Le coût de l'unité d'œuvre est déterminé de la façon suivante :⁷³

$$\text{Coût d'une unité d'œuvre} = \frac{\text{Coût du centre d'analyse}}{\text{Nombre d'unités d'œuvre}}$$

Lorsque l'unité est monétaire :

$$\text{Taux de frais} = \frac{\text{Coût du centre d'analyse}}{\text{Valeur de l'assiette de frais}}$$

Etape 02 : La détermination du coût indirect à imputer aux coûts

L'imputation s'effectue proportionnellement au nombre d'unités physiques ou monétaires consommé par le produit ou l'objet de coût.

Les quotes-parts des coûts des centres d'analyse qui sont imputées aux différents niveaux de coûts des produits ou des objets de coût sont calculées selon les formules suivantes :

Centres opérationnels → $\text{Coût de l'unité d'œuvre} \times \text{Nombre d'unités d'œuvre consommé par le produit ou l'objet de coût}$

Centres de structure → $\text{Taux de frais} \times \text{Part de l'assiette de frais attachée au produit ou à l'objet de coût}$

1.2 Calcul des coûts de revient et résultats analytique

Le calcul du coût complet suit une approche hiérarchique qui suit le flux du processus de production du produit ou du service, en incluant les étapes d'approvisionnement, de production et de distribution.

⁷³DORIATH, (B) : Op.cit., p.17

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

1.2.1 Le cout d'achat

La méthode des centres d'analyse implique la détermination d'un coût d'achat ou coût d'acquisition pour chaque approvisionnement entrant dans l'entreprise, que ce soit des matières premières, des fournitures consommables ou des emballages commerciaux.

Ce coût d'acquisition est composé de : ⁷⁴

- Charges directes affectées à l'achat, telles que
 - le montant figurant sur la facture d'achat, qui est le montant hors-taxes ;
 - les frais accessoires d'achat tels que les frais de transport, les primes d'assurance et les droits de douanes non récupérables.
- Des charges indirectes peuvent être imputées au coût d'acquisition par l'intermédiaire de centres d'analyse, telles que :
 - le coût du transport par l'entreprise ;
 - le coût de la réception, comprenant le déchargement et la manutention à l'arrivée ;
 - les coûts administratifs liés à l'approvisionnement, tels que les frais liés à la sélection des fournisseurs, à la passation des commandes et au contrôle à la réception.

Le cout d'achat est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Coût d'achat} = \text{prix d'achat} + \text{frais d'accessoire d'achat (transport, droit de douane...)} \\ + \text{frais d'approvisionnement (contrôle, réception ...)}$$

1.2.2 Le cout de production

Le coût de production d'un bien correspond aux charges ou dépenses liées à la création ou à la transformation de produits, qui sont assumées par une entreprise.

$$\text{Coût de production} = \text{coût d'achat de matière première (sorties CMUP ou LIFO/FIFO)} \\ + \text{charge de fabrication}$$

1.2.3 Les coûts hors production

Les coûts hors production constituent la dernière phase du cycle d'exploitation et comprennent le coût de distribution ainsi que d'autres coûts non liés à la production. Ils sont distincts des coûts de production, n'ont pas d'incidence sur les stocks et ne concernent que les produits, aux marchandises et aux services vendus.

⁷⁴BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.52

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

➤ Coût de distribution

Le coût de distribution est composé des charges directes et indirectes qui sont associées aux différentes opérations liées à la vente des marchandises, des produits et des services (promotion des ventes, réalisation des ventes, service après-vente...).⁷⁵

Suivant l'organisation de la fonction distribution, le coût de distribution peut être calculé par secteur géographique, par canal de distribution, par commande, par produit...etc.

Le cout de distribution est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Coût de distribution} = \text{charges directes de distribution} + \text{charges indirectes de distribution}$$



$$\text{Coût de distribution} = \text{Emballages consommés pour la livraison des produits} + \text{Autres charges directes de distribution (main-d'œuvre, transports, publicité...) + [Coût d'unité d'œuvre ou taux de frais de chaque centre de distribution x Nombre d'unités d'œuvre ou part de l'assiette de frais utilisés].}$$

➤ Les autres coûts hors production

Il s'agit de charges indirectes qui ne sont pas liées à l'une des fonctions principales de l'entreprise (approvisionnement, production, distribution)⁷⁶. Elles sont réparties dans des centres d'analyse de structure, tels que les centres d'administration générale, de financement, de recherche et développement, ou encore le centre fictif des Autres frais à couvrir. Ces charges sont imputées aux coûts de revient selon un taux de frais qui est généralement appliqué au coût de production ou au chiffre d'affaires.

1.2.4 Le cout de revient

Le coût de revient correspond à la somme de tous les coûts nécessaires pour produire, distribuer ou fournir un objet, un produit, un service ou une marchandise. Ce coût global inclut à la fois les coûts directs, qui peuvent être facilement attribués à l'objet ou au produit en question, ainsi que les coûts indirects, qui sont plus difficiles à mesurer et qui peuvent inclure des charges telles que les frais généraux, les coûts de gestion ou les dépenses liées à l'amortissement des équipements.

⁷⁵GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, op.cit., p.51

⁷⁶BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.72

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

La composition du coût de revient diffère selon l'activité de l'entreprise :⁷⁷

- Entreprise commerciale :

$$\text{Coût de revient} = \text{Coût d'achat des marchandises vendues (sorties du stock permanent)} + \text{Coût de distribution} + \text{Autres coûts hors production}$$

- Entreprise de production :

$$\text{Coût de revient} = \text{Coût de production des produits vendus (sorties du stock permanent)} + \text{Coût de distribution} + \text{Autres coûts hors production}$$

1.2.5 Le résultat analytique

Un résultat analytique peut être calculé par produit, par marchandise, par service ou par activité. Il s'obtient par différence entre le prix de vente de l'objet de coût et son coût de revient :

$$\text{Résultat analytique} = \text{Prix de vente} - \text{Coût de revient}$$

L'analyse du résultat analytique de chaque objet de coût est l'objectif principal de la méthode des coûts complets. Cette analyse permet d'évaluer la rentabilité de chaque objet sur le long terme et de prendre des décisions appropriées telles que la révision des prix de vente ou l'amélioration des conditions d'exploitation. Cependant, pour prendre des décisions pertinentes, il est important de compléter cette analyse par une étude du prix du marché, de la demande et de la concurrence. La somme de tous les résultats analytiques permet d'obtenir le résultat global analytique, qui doit être comparé régulièrement au résultat courant fourni par la comptabilité générale. Cette comparaison permet de vérifier que l'entreprise est rentable et que ses activités génèrent des bénéfices suffisants pour couvrir tous les coûts associés à ses opérations.

Le tableau ci-dessus résume la méthode des centres d'analyse :

⁷⁷ GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, op.cit., p.53

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

Tableau n° 02: Tableau de répartition des charges indirectes

Charge Indirectes par nature	Centres auxiliaires		Centres principaux			Total
	Administration	Transport	Approvisionnement	Production	Distribution	
Achats non stockés	X	X		X		
Autres achats	X			X	X	
Charge de personnel	X	X	X	X	X	
Impôt et taxe	X			X		
Charge financières	X			X	X	
Dotation aux amortissements et provisions	X	X	X	X	X	
Elément supplétifs	X					
Total répartition primaire	Total A	Total T	Total Ap	Total P	Total D	Total I
Répartition secondaire :						
• Administration	Total A	Ta	X	X	X	
• Transport		-(Total T+Ta)	X	x	X	
Total répartition secondaire	0	0	T'Ap	T'P	T'D	Total II
Unité d'œuvre			Tonne achetée	Heure MOD	100DA de CA	
Nombre d'UO			N1	N2	N3	
Cout d'UO			n1	n2	n3	

Source : MILKOFF.R, THERY.J : *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, édition Pearson Education, (2007), p.124

1.3 Intérêt les limites de la méthode de centres d'analyse :

La méthode des centres d'analyses comporte des avantages et des limites, qui sont :

1.3.1 Intérêt

Les avantages de la méthode du centre d'analyse sont les suivants⁷⁸ :

⁷⁸ Ibid., p.136

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- La détermination de coûts aux différents stades de l'activité permettant le pilotage de la performance ;
- Elle permet d'obtenir un cout de revient complet de chacun des produits de l'entreprise, donc leur résultat analytique (marge) et celui de l'ensemble de l'activité ;
- La méthode des centres d'analyse est adaptée aux entreprises travaillant sur commande, ainsi que pour l'établissement de devis ;
- L'obtention d'un cout de revient constitue un aide de fixation des prix de vente ;
- Le détail de la formation des couts constitue une aide aux décisions de sous-traitance.

1.3.2 Limites

Cependant, la méthode du centre d'analyse présente également des limites, notamment :

- La complexité du traitement des charges indirectes ;⁷⁹
- Le coût complet n'est pas un coût pertinent pour certains problèmes de gestion tels que la décision d'abandon d'une production, l'acceptation d'une commande marginale qui nécessite le recours aux coûts partiels ;⁸⁰
- Le coût complet réel ne permet que de constater à posteriori et non d'anticiper. Il est connu de façon tardive, même si les moyens de traitement automatisé se développent (temps de collecte de l'ensemble des informations) ;
- la subjectivité et l'arbitraire du choix des clés de répartition et des unités d'œuvre qui créent du subventionnement, c'est-à-dire que certains produits consomment des charges mais ne les supportent pas alors que d'autres les supportent mais ne les consomment pas ;⁸¹
- le coût complet est calculé pour une activité normale, il ne prend pas en compte les fluctuations d'activité. En effet la méthode repose sur la classification des charges par affectation (charges directes et indirectes) et non sur la classification par variabilité (charges variables et fixes) dont cette dernière permet d'apprécier l'incidence des fluctuations d'activité.

2 La méthode des calculs des couts par activités (ABC)

La méthode ABC (Activity Based Costing) fait partie des techniques de calcul en coûts complets, connue sous le nom de comptabilité par activités, a été créée dans les années

⁷⁹ GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, op.cit., p.55

⁸⁰ DORIATH, (B) : op.cit., p.33

⁸¹ AUGÉ, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : Op.cit., p.44

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

1980 aux États-Unis par une équipe de recherche internationale appelée Cost Management System (CMS). Parmi les chercheurs et les consultants impliqués figuraient Porter, Cooper, Kaplan, Lebas, Midler et Mevellec.⁸²

L'objectif de cette méthode de coûts complets est de dépasser les simplifications apportées par le modèle des centres d'analyse et de s'adapter aux nouvelles logiques de production, de marché et d'organisation des entreprises.

Cette méthode repose sur une approche transversale de l'entreprise, en analysant sa chaîne de valeur et ses différents processus, plutôt que de se concentrer sur la répartition des coûts par centre d'analyse. Elle intègre un niveau de coûts supplémentaire : le coût des activités, dont l'étude est plus importante que celle des produits, permettant ainsi de mieux comprendre l'origine des coûts. L'analyse des charges indirectes est plus détaillée et la méthode de répartition est plus pertinente que dans l'approche traditionnelle des coûts complets basée sur les centres d'analyse.

2.1 Les objectifs de la méthode ABC

Les principaux objectifs de la méthode ABC sont :⁸³

- **Identifier** les activités consommées par chaque produit.
- **Faciliter** le calcul de divers éléments de coûts tels que les coûts des activités, des processus et des produits, permettant ainsi une meilleure prise de décision.
- **Evaluer** les impacts d'une décision concernant un produit sur les activités de l'entreprise, comme par exemple l'utilisation de la sous-traitance.
- **Déterminer** des coûts de revient des produits plus précis que ceux obtenus par la méthode classique, grâce à une analyse plus détaillée des facteurs de coûts.
- **Expliquer** la consommation de ressources c'est-à-dire les charges indirectes pour mieux comprendre la source des coûts et leur comportement.
- **Améliorer** et **renforcer** la qualité des décisions prises et d'optimiser la performance de l'entreprise, en identifiant :
 - Les activités qui apportent le plus de valeur pour le client ;
 - Celles qui ont une importance stratégique pour l'entreprise ;
 - Celles qui pourraient être externalisées avantageusement...etc.

⁸² CLERC, (J) : op.cit., p.67

⁸³ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : *La comptabilité de gestion*, Op.cit., p.110.

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

2.2 La terminologie de la méthode ABC

La méthode ABC emploie certains termes qu'il convient de définir afin de comprendre sa méthodologie de mise en œuvre.

2.2.1 La tâche :

La tâche est le premier niveau dans la description des travaux. Elle ne donne pas lieu à un calcul de coût.⁸⁴

2.2.2 L'activité :

La méthode ABC est centrée sur le coût des activités. Une activité correspond à un ensemble de tâches homogènes réalisées par plusieurs personnes possédant un savoir-faire spécifique et qui contribuent à ajouter de la valeur au produit ou service pour le client. Ces tâches peuvent inclure la gestion des commandes, la livraison des produits, le réglage, le montage, la facturation, etc.

2.2.3 Inducteur :

Les inducteurs de coût dans la méthode ABC jouent un rôle similaire à celui des unités d'œuvre dans la méthode des centres d'analyse.

Il est nécessaire de diversifier les inducteurs. Contrairement aux unités d'œuvre qui se concentrent principalement sur les indicateurs de volume des ressources consommées, la méthode ABC (Activity-Based Costing) tient compte du fait que la production en volume n'est pas la seule cause d'augmentation des coûts.

On peut distinguer plusieurs types d'inducteurs :⁸⁵

- Les inducteurs liés au volume, tels que les heures machine, les heures de main-d'œuvre directe ou les kilogrammes de matière consommée.
- Les inducteurs liés à l'organisation, tels que le nombre de séries lancées ou le nombre de commandes passées.
- Les inducteurs liés à l'existence du produit, tels que le nombre de références fabriquées, le nombre de références de composants utilisés ou le nombre de fournisseurs qualifiés.

⁸⁴ BONNIER, (C), BRINGER, (M) et LANGLOIS, (G) : op.cit., p.80

⁸⁵ BENAÏEM, (J), BENAÏEM, (J) et GENEST, (C) : *Processus 5 Analyse et prévision de l'activité*, édition FontainePicard, 2019, p.136

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- Les inducteurs liés à l'existence de l'entreprise, tels que le nombre de mètres carrés utilisés ou le nombre de contrats passés, etc.

La diversité des inducteurs permet de mieux appréhender le coût du produit par rapport à la méthode des centres d'analyse, et de facturer au client un "juste prix" en prenant en compte ces différentes dimensions.

2.2.4 Centre de regroupement :

Un centre de regroupement rassemble des activités ayant un même inducteur de coût, permettant de calculer un coût par inducteur⁸⁶ ce qui facilite l'analyse et la gestion des coûts. Par exemple, les activités de facturation, de livraison et de mise en service peuvent être regroupées dans un centre ayant pour inducteur commun le nombre de commandes clients.

En regroupant les activités liées à un même inducteur, il devient plus facile de mesurer les dépenses spécifiques à cet inducteur et d'évaluer leur impact sur les coûts totaux. Cette méthode permet ainsi de mieux comprendre comment les ressources sont utilisées et comment les coûts sont engagés dans chaque activité.

2.2.5 Le processus :

Le processus est constitué d'une série d'activités interconnectées qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Par exemple, le processus d'achat ou le processus de lancement d'un nouveau produit.

2.3 Principe de la méthode ABC

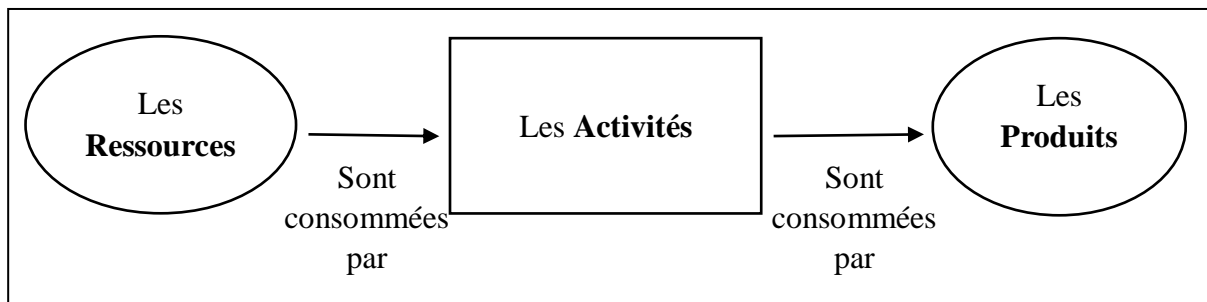
La méthode ABC est un modèle d'analyse transversale qui met en évidence la complémentarité des activités au sein d'une fonction et qui est orienté vers la création de valeur⁸⁷. Elle permet de lutter contre les coûts cachés en identifiant les activités qui génèrent des coûts et en répartissant ces coûts sur les produits ou services concernés. La méthode ABC repose sur une logique de causalité : les produits consomment les activités et les activités consomment les ressources.

Nous pouvons schématiser cette logique comme suit :

⁸⁶ GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : *L'essentiel de la comptabilité de gestion*, Op.cit., p.62

⁸⁷ KHALDI, (M) : *Le contrôle de gestion : DCG 11 en fiches et en schémas*, édition Ellipses, 2021, p.38

Figure n° 19: Les relations causales entre ressources et produits



Source : CLERC, (J) : *Détermination et analyse des coûts*, édition Le Génie Editeur, 2009, p.67

La méthode ABC est basée sur l'activité qui est la « brique de base » d'analyse des processus, des projets ou des produits de l'entreprise.⁸⁸

La méthode ABC est basée sur l'idée que les produits consomment des activités et que les activités, quant à elles, consomment des ressources. Autrement dit, les produits que l'entreprise fabrique et vend ont besoin d'activités spécifiques pour être produits, et ces activités nécessitent à leur tour des ressources pour être réalisées.

2.4 La mise en œuvre de la méthode ABC

La méthode ABC, comme la méthode des centres d'analyse, distingue les coûts qui sont directs par rapport aux objets de coûts de ceux qui leur sont indirects.

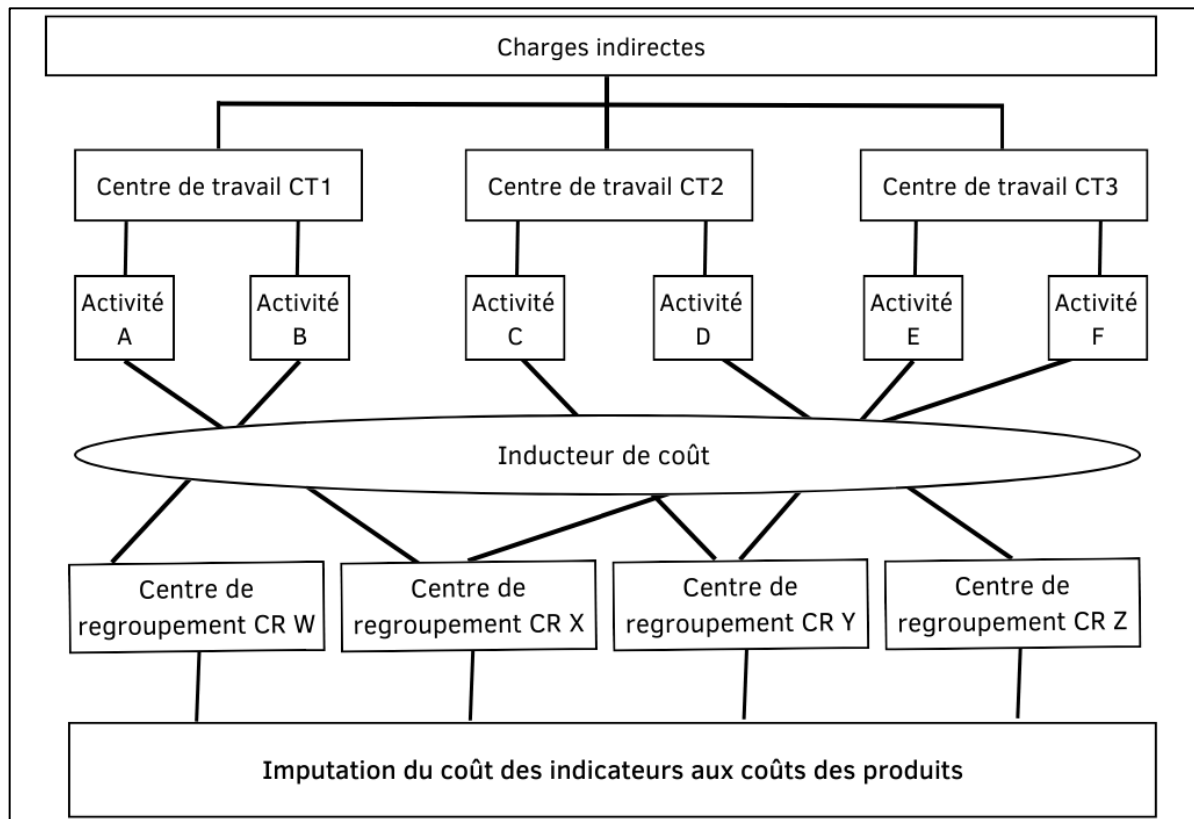
Les coûts directs sont affectés directement aux objets de coûts correspondants. La méthode ABC se concentre sur la répartition des charges indirectes, qui se divise en trois niveaux :

- Par centres de travail ;
- Par activités ;
- Par centre de regroupement.

Le schéma suivant illustre les étapes principales de traitement des charges par la méthode ABC :

⁸⁸ DORIATH, (B) : Op.cit., p.64

Figure n° 20 : Traitement de charges indirectes dans la méthode ABC



Source : GRANDGUILLOT, (F) et GRANDGUILLOT, (B) : *la comptabilité de gestion*, édition Gualino, 23^{ème} édition, 2022-2023, p.113

La mise en place de la méthode ABC s'effectue en 5 étapes ⁸⁹:

Etape 1 : Identification des activités

En se basant sur les différentes fonctions de l'entreprise, les activités créatrices de valeur sont identifiées. Lors du découpage des activités, il faut faire un choix entre une approche détaillée, qui complique les calculs, et une vision simplifiée, qui ne permet pas une gestion efficace de la performance.

Etape 2 : Identification des inducteurs de coût

Pour chaque activité, on identifie les causes de la consommation de ressources, également appelées inducteurs. Ces inducteurs peuvent prendre différentes formes, telles que :

- Inducteurs volumiques : Ils sont mesurés en unités physiques telles que litres, kilogrammes, etc.

⁸⁹ CLERC, (J) : Op.cit., p.75.

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

- Inducteurs liés aux lancements de séries : Ils sont basés sur la production de lots ou de séries spécifiques.
- Inducteurs liés à une référence : Ils sont liés à des éléments spécifiques tels que produits, clients, fournisseurs, etc.
- Inducteurs liés à une capacité : Ils sont associés à des coûts de recherche, de direction ou d'autres capacités spécifiques.

Etape 3 : Répartition des ressources entre les activités

Les entreprises consomment des activités qui, à leur tour, consomment des ressources pour produire des biens et des services, conformément à ce qui a été mentionné précédemment.

Les ressources de l'entreprise se composent de charges, et ces charges sont directement attribuées à chaque activité, ce qui évite les répartitions arbitraires utilisées dans la méthode des centres d'analyse. Cette approche permet une allocation plus précise des coûts et une meilleure compréhension des coûts associés à chaque activité spécifique.

Etape 4 : Regroupement des activités et calcul du coût unitaire des inducteurs

En général, plusieurs activités partagent le même inducteur, ce qui conduit à regrouper ces activités sous une même appellation d'inducteur dans les centres de regroupement. Ce regroupement permet d'additionner les ressources consommées par chaque activité concernée pour un inducteur donné.

On calcule ensuite le coût unitaire de chaque inducteur par la formule suivante :

$$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Ressources consommées (charges imputées au centre de regroupement)}}{\text{Volume de l'inducteur}}$$

Etape 5 : Détermination des coûts de revient complets à base d'activités

Enfin le coût complet du produit est obtenu en additionnant :

- Les charges directes prises en compte sont celles qui sont liées directement à l'objet du calcul de coûts (une commande, la facturation client, etc.).
- Les charges indirectes sont imputées au prorata des inducteurs utilisés par les différentes activités concourant à la production du dit coût.

$$\text{Coût de revient à base d'activités} = \text{charges directes} + \text{coûts des activités consommées}$$

2.5 Intérêt et limites

La méthode ABC, présente plusieurs avantages et limites.

2.5.1 Intérêt

Les avantages de la méthode ABC sont les suivants⁹⁰ :

- La méthode ABC fournit une vision plus pertinente des coûts en adéquation avec l'organisation des entreprises ;
- Elle permet de déterminer quelles activités sont consommées par chaque produit ;
- Elle permet également de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble ;
- Le coût de revient est plus précis car il est déterminé en utilisant des inducteurs de coûts qui reflètent la véritable cause de la consommation de ressources. Les charges indirectes sont imputées en fonction de ces inducteurs qui déclenchent les consommations de ressources⁹¹.

De plus⁹² :

- Le découpage des activités permet une meilleure répartition des charges indirectes.
- Elle réduit les traitements en cascade et évite la subvention d'une production par une autre, ce qui élimine certaines difficultés comme la répartition secondaire, les prestations réciproques et l'incidence des stocks dans le calcul des coûts.
- Il permet d'analyser le processus de création de valeur, car le processus de production est centré sur la satisfaction du client et prend en compte ses attentes, qui peuvent parfois être anticipées.

2.5.2 Les limites

Cependant, la méthode ABC présente également des limites :

- Elle peut être coûteuse à mettre en place. La mise en place de la méthode ABC peut nécessiter des investissements importants en termes de temps et de ressources, notamment pour l'identification des activités et la collecte des données nécessaires ;
- La notion d'activité est une notion large. Il n'y a pas de définition normalisée. En général, l'activité est associée à un produit ou à une personne. Les activités les plus

⁹⁰ LABARBE, (E) : *Contrôle de gestion*, édition Ellipses, 2020, p.127

⁹¹ AUGE, et al : *Op.cit.*, p.174

⁹² KHALDI, (M) : *Op.cit.*, p.40

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision

courantes sont souvent des tâches simples, telles que la gestion des commandes, la gestion des fournisseurs, le réglage des machines ou la planification ;⁹³

- Nécessite un système d'information performant (disponibilité de tous les inducteurs)⁹⁴, donc, elle est plus complexe que d'autres méthodes de comptabilité de gestion. La méthode ABC nécessite une analyse approfondie des activités associées aux produits et aux services, ce qui peut être plus complexe que d'autres méthodes ;

Ainsi que :⁹⁵

- Il est important de trouver un équilibre entre la complexité et la pertinence de la liste des activités retenues, car une liste trop longue rendra le modèle complexe et une liste trop sommaire conduira à des activités hétérogènes et à des problèmes de subventionnement ;
- Les coûts obtenus par la méthode ABC dépendent des activités consommées et peuvent varier d'un client à l'autre.

Conclusion

La comptabilité de gestion et les méthodes des coûts complets sont des outils essentiels pour comprendre et analyser les coûts de production. Elles offrent une meilleure visibilité sur les coûts associés à chaque étape du processus, ce qui permet aux entreprises de prendre des décisions plus informées en matière de tarification.

Il est crucial de choisir la méthode des coûts complets la mieux adaptée aux besoins de l'entreprise et d'appliquer des principes solides de comptabilité de gestion pour garantir des informations précises et fiables.

En intégrant la comptabilité analytique dans la gestion globale de l'entreprise, les organisations peuvent améliorer leur performance financière, optimiser leurs ressources et prendre des décisions stratégiques plus efficaces. La compréhension approfondie de ces concepts permet aux gestionnaires et aux décideurs de mieux évaluer les coûts et d'orienter leurs actions vers une gestion plus efficiente.

En définitive, la comptabilité de gestion et les méthodes des coûts complets sont des outils puissants qui contribuent à une gestion financière plus solide et à une prise de décision plus éclairée dans le contexte complexe de la gestion des coûts de production.

⁹³ AUGE, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : Op.cit., p.175

⁹⁴ CHARAF, (K) et BESCOS, (P) : *Initiation au contrôle de gestion*, édition Ellipses, 2018, p110

⁹⁵ KHALDI, (M) : op.cit., p.40

Chapitre 03 :
La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à
la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et
Construction

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Introduction

Pour répondre à notre problématique et mettre en pratique notre cadre théorique, nous avons pris comme exemple l'entreprise Epe BATIMETAL spa, plus précisément sur son unité Engineering et Construction BATIMETAL. Nous avons mené une étude empirique en utilisant des documents fournis par l'entreprise afin de comprendre le système de comptabilité de gestion mis en place. De plus, nous avons réalisé un entretien avec le responsable chargé de la comptabilité de gestion.

Dans ce chapitre, nous commencerons par présenter l'entreprise Epe BATIMETAL et son unité Engineering et Construction. Ensuite, nous aborderons la manière dont elle gère sa comptabilité de gestion. Enfin, nous mettrons en évidence l'importance de cette comptabilité dans le processus de la prise de décision.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Epe BATIMETAL spa et l'unité Engineering et Construction

A travers cette section, nous allons essayer de présenter l'organisme d'accueil où s'est déroulé notre stage à savoir l'EPE BATIMETAL SPA et son unité Engineering et Construction.

1 Présentation de l'entreprise Epe BATIMETAL spa

L'EPE BATIMETAL Spa occupe une place prépondérante dans le secteur de la construction et des travaux publics. En tant qu'Entreprise Publique Économique, elle bénéficie d'une solide réputation et d'une expertise reconnue dans le domaine.

1.1 Historique de l'entreprise

- **1913** : Fondation de la société "Ateliers Durafour" par l'architecte français André Durafour, spécialisée dans les études et la fabrication métallique.
- Après l'indépendance de l'Algérie : La société est nationalisée par l'État et devient la "Société Nationale de Construction Métallique" (SN METAL), dont l'État est le seul propriétaire.
- **1983** : SN METAL change de nom et devient "BATIMETAL" lors de la restructuration des sociétés nationales.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

- **1989** : Transformation de BATIMETAL en une Entreprise Publique Économique (EPE) sous la forme d'une Société par Actions (SPA). BATIMETAL se spécialise dans la réalisation d'ouvrages clés en main, offrant une solution complète et prête à l'emploi.
- **1997** : EPE BATIMETAL évolue et devient une Entreprise Publique à caractère Économique, elle est passée au Groupe Industriel BATIMETAL Spa, relevant du ministère de l'Industrie. renforçant ainsi sa position sur le marché de la construction métallique.
- **1er janvier 2016** : le Groupe Industriel BATIMETAL Spa est transformé société dénommée, Entreprise Publique Economique des bâtiments Industrialisés par abréviation « EPE BATIMETAL Spa ».

Ces étapes clés de l'histoire de l'entreprise témoignent de son parcours depuis sa fondation jusqu'à son intégration au sein du Groupe IMETAL en 2016.

1.2 Présentation de l'EPE BATIMETAL

Référence nationale et continentale, BATIMETAL est l'un des groupes les plus performants de l'industrie nationale spécialisés dans la fabrication métallique. BATIMETAL, mis sur pied en 1983 après la restructuration décidée de l'ex SN Métal, est une Société par actions au capital social de 15.400.000.000 DA, employant un effectif de plus de 4 600 agents.

Le groupe industriel BATIMETAL Spa relevant du ministère de l'Industrie est transformé à partir du 1er janvier 2016 en société dénommée Entreprise Publique Economique des bâtiments industrialisés par abréviation «EPE BATIMETAL Spa» avec le maintien de son objet social actuel et ses filiales sont devenues des unités ayant pour siège social la zone industrielle Oued-Smar Alger.

1.3 Fiche technique

Dénomination : EPE BATIMETAL.

Principale activité : industrie métallique.

Année de création : 1983

Capital social : 15 400 MDA.

Société de gestion des participations SGP : GROUPE IMETAL

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Forme juridique : Société par actions (SPA)

Siège social : Route de Meftah BP 88 - 16270, Oued Smar, Alger.

Nombre d'employés : 4 600 employés (2023)

1.4 Les activités de l'entreprise et ses principaux clients

L'entreprise a plusieurs activités, parmi elle :

- **Activité de fabrication :** Il y'a des unités spécialisées dans la fabrication de la charpente, la chaudronnerie et la menuiserie (métallique et aluminium) ;
- **Activité de montage :** Elle se décompose en : montage de la charpente, couverture de bardage et montage de la chaudronnerie ;
- **Les services :** c'est l'étude, le suivi des réalisations et le transport.

Le tableau suivant résume l'ensemble des produits et services proposés par l'entreprise :

Tableau n° 03: Les produits et les clients de l'EPE BATIMETAL

Les produits et services	Quelques clients	Quelques réalisations
-Bâtiments industriels et usines	L'état : - Administrations publiques - Divers ministères -etc.	- Diverses réalisations pour le MDN et la DGSN sur tout le territoire national,
-Bâtiments administratifs		Secteur énergétique : - SONATRACH - NAFTAL - SONELGAZ -etc.
-Entrepôts frigorifiques	Transport : - Air Algérie - Metro d'Alger -etc.	- Plus d'une centaine de salles omnisport sur l'ensemble du territoire national,
-Halls universels		- Fourniture et montage de bacs de stockage à divers usages et de différentes capacités
-Salles omnisports		- Réfection et réhabilitation des installations du complexe
-Parkings à étages		
-Cercles de garnison		
-Silos métalliques		
-Bacs pour hydrocarbures		
-Chalets		
-Equipements pour cimenterie		

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

-Equipements pour briqueterie -Menuiserie métallique		sidérurgique d'El Hadjar - Entrepôts frigorifiques, - Usine Pepsi – Rouïba, - Centrale électrique d'Ain Salah, - Divers ouvrages industriels et tertiaires de SONELGAZ, - Hangars de maintenance (Air Algérie, Glam-Boufarik).
---	--	---

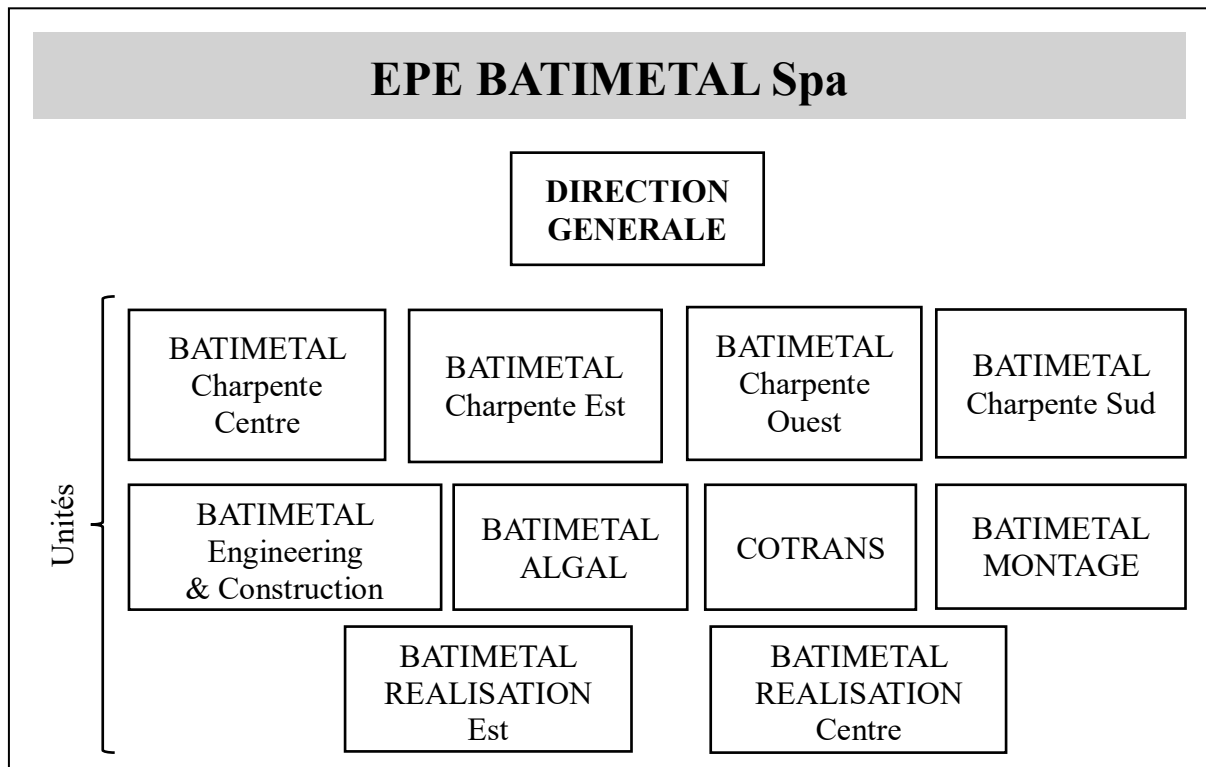
Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents fournis par l'entreprise

La production de l'entreprise est destinée à plusieurs consommateurs, mais la majeure partie est destinée à l'Etat et aux entreprises publiques.

1.5 Les unités de l'entreprise

EPE BATIMETAL Spa est constituée de 10 Unités opérationnelles, sont représentés dans la figure ci-dessous :

Figure n°21 : Organisation de l'EPE BATIMETAL Spa



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents de l'entreprise.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

- **La Direction Générale** : est spécialisé dans la gestion de portefeuille, le pilotage des unités et le suivi des grands projets.
- **Les quatre (04) unités BATIMETAL Charpente** : production pour le montage, pour la réalisation.
- **L'unité BATIMETAL Engineering et construction** : études d'engineering et ensemblier pour toutes les entités.
- **L'unité ALGAL** : mise à disposition de menuiserie aluminium, notamment pour le montage et BATIMETAL Réalisation (qui dispose elle-même d'un atelier de menuiserie pour le montage de cabines sahariennes).
- **L'unité COTRANS** : mise à disposition de produits sidérurgiques, prestations de transport et de transit, pour l'ensemble des entités.
- **L'unité BATIMETAL Montage** : coopération dans la prise en charge de projets de réalisation avec les entités de charpente.
- **L'unité BATIMETAL Réalisation** : se spécialise dans les domaines d'activité suivants : les opérations d'étude et de réalisation de toutes sortes de structures, ainsi que les travaux de génie civil qui y sont associés.

2 Présentation de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction

BATIMETAL Engineering et Construction est une unité clé de l'entreprise EPE BATIMETAL spa, jouant le rôle de pivot moteur.

2.1 Présentation générale de l'unité

L'unité BATIMETAL Engineering & Construction Spa au capital social de 10 000,00 MDA est une entreprise d'ingénierie et de construction, spécialisée dans les études et la réalisation d'ouvrages clés en main métalliques et en béton.

Grace à ses potentialités dans le Management de projets et en intégrant les moyens importants de L'EPE BATIMETAL Spa, BATIMETAL Engineering & construction assure une maîtrise du métier d'ensemblier qui consiste en la gestion et coordination de l'ensemble des opérations destinées à fournir un produit de qualité en Clés en main répondant aux standards internationaux.

Par ailleurs en répondant aux nouvelles orientations du secteur de l'industrie mécanique avec la naissance des divers partenariats entre les acteurs économiques du pays et

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

les géants de l'automobile à travers le monde l'entreprise a su trouver un créneau porteur pour son métier d'ensemblier qui est l'accompagnement des Maîtres d'ouvrages pour mieux cerner les exigences et les spécifications des technologues tout en concevant et réalisant des produits répondant aux standards de qualité et normes Algériennes.

2.2 Fiche technique

Dénomination : BATIMETAL Engineering et Construction

Nature de l'entreprise : prestataire

Régime : Public

Principale activité : Etudes et recherche en bâtiment

Année de création : 1997

Capital social : 10 000 000 000.00 DA

Forme juridique : Société par actions (SPA)

Siège social : 110, rue de Tripoli. Hussein Dey. BP 419, Alger

Nombre d'employés : De 100 à 249 employés

2.3 Historique et évolution de BATIMETAL Engineering et Construction

Ci-dessous, nous présentons un aperçu chronologique des événements marquants dans l'histoire récente de BATIMETAL Engineering et Construction :

- **1983 :** Création de BATIMETAL à partir de la Société Nationale de Construction Métallique (SN. Métal) dans le cadre de la restructuration des entreprises publiques.
- **1997 :** Réorganisation de BATIMETAL pour faire face à la concurrence et création de sept filiales, dont BATENCO.
- **Mars 1998 :** Création de BATENCO avec trois unités régionales, y compris l'unité d'Alger.
- **31 décembre 2003 :** Restructuration de l'unité d'Alger qui devient une filiale distincte appelée BATENCO-Centre et est rattachée au Groupe Industriel BATIMETAL, son unique actionnaire.
- **Janvier 2014 :** Changement de dénomination sociale de BATENCO qui devient BATIMETAL Engineering et Construction.
- **Janvier 2016 :** BATIMETAL Engineering & Construction est fusionnée avec L'EPE BATIMETAL Spa dans le cadre de la réorganisation du secteur industriel par les

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

pouvoirs publics. L'EPE BATIMETAL Spa devient une filiale du groupe industriel IMETAL.

Ces événements marquants témoignent de l'évolution et de l'adaptation de BATIMETAL Engineering et Construction aux défis économiques et concurrentiels du secteur. L'entreprise a su se réorganiser, se renommer et se positionner stratégiquement pour continuer à offrir des services de qualité dans le domaine de la construction.

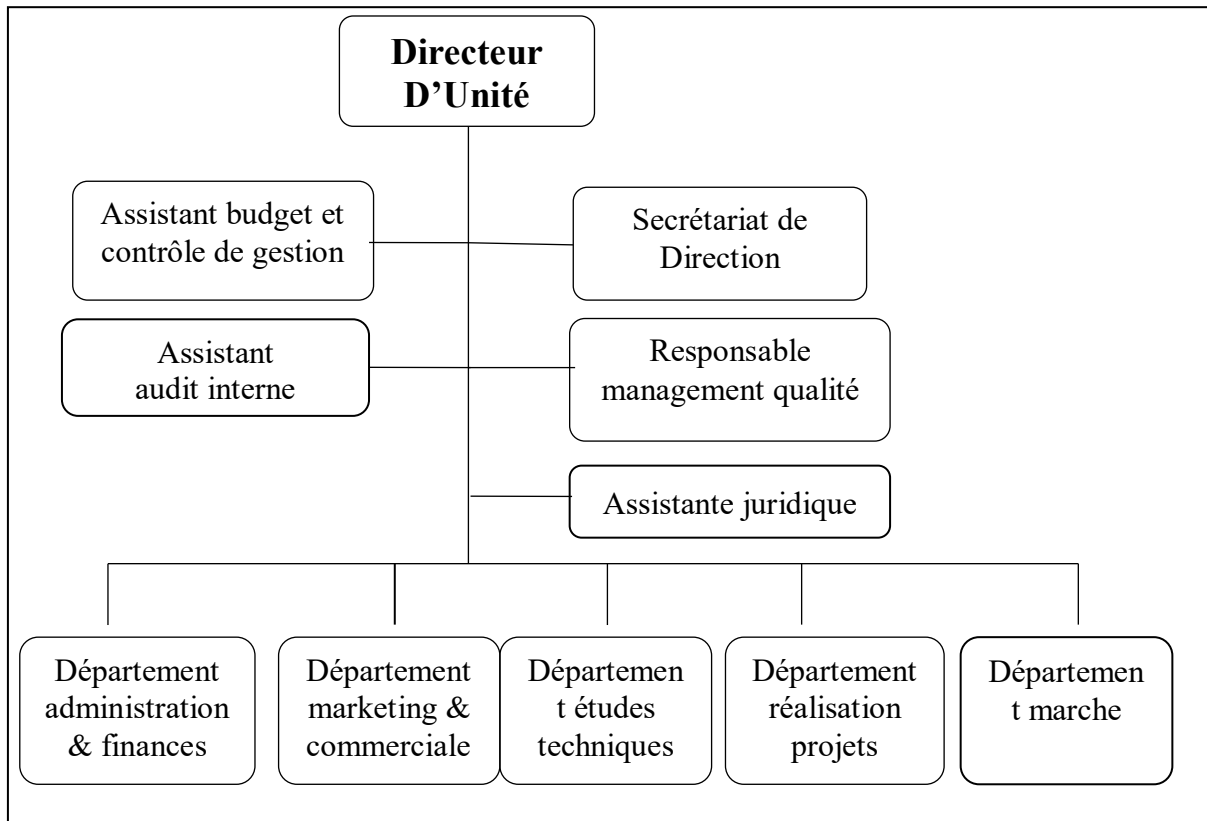
2.4 Structure organisationnelle

Pour mieux appréhender le fonctionnement de BATIMETAL Engineering et Construction, il est important d'étudier sa structure organisationnelle et les responsabilités qui lui sont attribuées. Cela nous permettra de mieux comprendre comment l'unité est organisée et comment chaque département et service contribue à son bon fonctionnement. En examinant ces structures organisationnelles.

2.4.1 Organigramme de l'entreprise

L'organigramme de BATIMETAL Engineering et Construction représente la structure hiérarchique de l'entreprise, décrivant les différents niveaux de responsabilité et les relations entre les différents postes. Il permet de visualiser clairement la répartition des rôles et des fonctions au sein de l'organisation. Le schéma ci-dessous représente l'organigramme de l'unité :

Figure n° 22: Organigramme de l'unité



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des documents internes de l'unité

Cet organigramme met en évidence le directeur d'unité en haut de la hiérarchie, suivie des différents départements et divisions opérationnelles. Chaque poste est représenté avec son titre et ses responsabilités principales, créant une structure organisationnelle solide et bien définie.

2.4.2 Description des différents départements et services

BATIMETAL Engineering et Construction comprend plusieurs départements et services qui contribuent à la gestion efficace de l'entreprise. Chaque département est responsable d'un domaine spécifique et joue un rôle essentiel dans la réalisation des projets. Voici un aperçu des principaux départements et services de BATIMETAL Engineering et Construction :

- **Département Administration & Finances :** Responsable de la gestion financière, de la comptabilité, de la planification budgétaire et du contrôle de gestion.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

- **Département Marketing & Commercial** : Chargé de la prospection de nouveaux clients, de la gestion des contrats, de la négociation commerciale et de la promotion des services de l'entreprise.
- **Département Etudes Techniques** : Responsable des études techniques, de la conception des ouvrages, de l'élaboration des plans et des calculs structurels.
- **Département Réalisation Projets** : En charge de la supervision et de la coordination des travaux sur le terrain, en veillant au respect des délais, des budgets et des normes de qualité.
- **Département Marché** : Responsable de la gestion des appels d'offres, des contrats avec les fournisseurs, de la sélection des sous-traitants et de la gestion des relations avec les partenaires.

Chaque département et service joue un rôle clé dans le fonctionnement global de l'entreprise, contribuant à la réussite des projets et au bon déroulement des opérations. La collaboration entre ces départements assure une gestion harmonieuse des différentes fonctions de BATIMETAL Engineering et Construction, favorisant ainsi la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.5 Domaine d'activité de BATIMETAL Engineering et Construction

BATIMETAL Engineering et Construction excelle dans plusieurs domaines d'activité, démontrant son expertise et son savoir-faire technique dans chaque domaine.

Dans le domaine des études techniques, BATIMETAL Engineering et Construction propose :

- Conception d'ouvrages divers.
- Etudes d'avant-projet T.C.E
- Etudes d'exécution d'architectures et VRD.
- Etudes d'exécution C.E.S (électricité, fluides, climatisation, détection et protection incendie, télésurveillance,...).
- Etudes d'exécution en Charpente Métallique et chaudronnerie.
- Etudes d'exécution de béton armé.
- Etudes technico-économiques.
- Etudes VRD et traitement de données générales et d'implantation sur site.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

- Gestion de projets (coordination technique, suivi réalisation, conseils techniques, etc.)VRD et traitement de données générales et d'implantation sur site.

Dans le domaine des réalisations tous corps d'état (TCE), l'entreprise se spécialise dans :

- Construction de bâtiments socio-éducatifs, tertiaires et industriels.
- Réalisation de silos à grains et d'entrepôts frigorifiques pour produits agroalimentaires.

Dans le domaine des études et réalisations clés en main, BATIMETAL Engineering et Construction offre :

- Construction de bâtiments socio-éducatifs, tertiaires et industriels.
- Réalisation d'entrepôts frigorifiques et de réservoirs toutes capacités à toits fixes et flottants.

Ces diverses activités démontrent l'expertise polyvalente de BATIMETAL dans le domaine de l'ingénierie et de la construction, en proposant des solutions complètes et adaptées aux besoins spécifiques de chaque projet.

2.6 Réalisations et projets majeurs de BATIMETAL Engineering et Construction

BATIMETAL Engineering et Construction a réalisé un impressionnant portefeuille de projets, dont certains en collaboration avec des partenaires de renom. Clients et partenaires de BATIMETAL Engineering et Construction, Parmi les réalisations notables figurent :

- Réalisation d'une vaste surface d'emprise au sol de 27 000 m², d'une hauteur de 38 m et d'un tonnage de charpente de 4 800 t.
- Construction d'une salle omnisport à Eucalyptus, Alger, offrant une capacité de 600 places.
- Réalisation d'un centre des impôts comprenant des logements d'astreintes pour la Direction générale des impôts.
- Dans le domaine de l'énergie, Engineering et Construction a réalisé les études et réalisation en T.C.E d'un dépôt de stockage d'hydrocarbures pour NAFTEC à Skikda.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

- Elle a également participé à des projets de promotion immobilière, tels que la réalisation d'une promotion immobilière en collaboration avec le Groupement Immobilier du Ravin de la Femme Sauvage (GIRFS).
- Études et réalisation d'une résidence des artistes comprenant 24 bâtiments en R+4, sur demande du Ministère de la Culture.
- Conception et construction d'une usine de production de véhicules blindés légers à Khenchela, avec la présence de 20 ponts roulants.

Ces exemples de réalisations illustrent la diversité et l'ampleur des projets entrepris par BATIMETAL Engineering et Construction.

2.7 Clients et partenaires de BATIMETAL Engineering et Construction

BATIMETAL Engineering et Construction a établi des relations solides avec divers clients et partenaires, ce qui témoigne de sa réputation et de sa fiabilité dans le secteur de la construction. Voici quelques exemples de clients et de partenaires avec lesquels l'entreprise a collaboré :

2.7.1 Les clients

Parmi les principaux clients on trouve :

2.7.1.1 Organismes gouvernementaux :

BATIMETAL Engineering et Construction a établi des partenariats solides avec divers organismes gouvernementaux en Algérie. Ces collaborations ont permis la réalisation de projets d'infrastructures publiques essentielles pour le développement du pays. Parmi les clients de BATIMETAL dans ce domaine, on retrouve la Présidence de la République, le Ministère de la Défense Nationale (MDN), le Ministère de la Justice, le Ministère de l'Industrie et des Mines, ainsi que le Ministère des Travaux Publics.

2.7.1.2 Entreprises publiques :

BATIMETAL Engineering et Construction a travaillé en étroite collaboration avec des entreprises publiques algériennes de premier plan. Cela comprend des partenariats avec des sociétés telles que SONATRACH, le géant national du secteur pétrolier et gazier, NAFTAL, acteur majeur dans le domaine de la distribution de carburants, ainsi que SONELGAZ, le principal fournisseur d'électricité et de gaz en Algérie. BATIMETAL a également travaillé

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

avec des entreprises publiques comme AIR ALGERIE et ALGERIE POSTE, qui jouent un rôle essentiel dans les secteurs du transport aérien et des services postaux respectivement.

2.7.1.3 Secteur privé :

BATIMETAL Engineering et Construction a également été un partenaire clé pour de nombreuses entreprises privées opérant en Algérie. L'entreprise a fourni des services de construction et d'ingénierie à des entreprises dans divers secteurs, tels que le commercial, le résidentiel et l'industriel. Parmi les clients privés de BATIMETAL, on peut citer HESP (HALLIBURTON/ENSP), une société internationale spécialisée dans les services pétroliers, ainsi que SOFAME (E.N.M.T.P), une entreprise nationale spécialisée dans les travaux publics.

2.7.1.4 Institutions et organismes spécifiques :

En dehors des organismes gouvernementaux et du secteur privé, BATIMETAL a travaillé avec diverses institutions et organismes spécifiques en Algérie. Cela comprend des collaborations avec des entités telles que la Protection Civile, qui joue un rôle crucial dans la sécurité et la gestion des catastrophes, ainsi que le Fonds de Garantie et de la Caution Mutuelle de la Promotion Immobilière (FGCMPI), qui soutient le développement du secteur immobilier en Algérie. Parmi les autres clients de BATIMETAL dans ce domaine, on peut citer le Centre National des Etudes et Recherches Intégrées du Bâtiment (CNERIB), qui est impliqué dans la recherche et l'innovation dans le domaine de la construction.

Ces exemples illustrent la diversité des clients avec lesquels BATIMETAL Engineering et Construction a collaboré dans chaque domaine, démontrant ainsi la portée et l'importance des projets auxquels l'entreprise a contribué en Algérie.

2.7.2 Les partenariats

BATIMETAL Engineering et Construction entretient plusieurs partenariats stratégiques, à la fois nationaux et internationaux, qui renforcent son expertise et sa capacité à réaliser des projets de construction de haute qualité.

Parmi ses partenaires nationaux, on retrouve le Groupe Industriel BATIMETAL, qui constitue un soutien essentiel grâce à sa vaste expérience dans le domaine de la construction métallique. De plus, des filiales telles que BATICIC-CENTRE, BATICIC-OUEST, BATIRIM, BATICIM, COTRANS et le Centre Technique Métal Construction (CTMC)

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

collaborent étroitement avec BATIMETAL Engineering et Construction pour mener à bien les projets dans différentes régions du pays. La société bénéficie également du partenariat avec BATIMETAL Construction et SAPCITE, qui contribuent à l'expertise et aux ressources nécessaires à la réalisation de projets de construction complexes.

Sur le plan international, BATIMETAL Engineering et Construction a établi des partenariats stratégiques avec des entreprises renommées dans le secteur de la construction et de l'ingénierie. Parmi ces partenaires internationaux, on peut citer OCGR (France), INGEROP (France), KREBS & KIEFER (Allemagne), GROUPE PARK (Corée du Sud), METITO (Angleterre), Aéronav (Canada), Sofréavia (France), RUDIS (Slovénie), BET TEFFAUD (France), Freyssinet, PERI, FRAME / FRACASSO spa (Italie) et PUTEVI UZICE (Serbie). Ces partenariats permettent à BATIMETAL Engineering et Construction de bénéficier de l'expertise internationale, des meilleures pratiques et des technologies de pointe pour offrir des solutions innovantes à ses clients et réaliser des projets d'envergure sur la scène internationale.

Grâce à ces partenariats nationaux et internationaux, BATIMETAL Engineering et Construction renforce sa position en tant qu'acteur majeur du secteur de la construction et de l'ingénierie, en offrant des services de qualité et en répondant aux besoins variés de sa clientèle.

Section 02 : la comptabilité de gestion tenue par l'unité Engineering et Construction BATEMETAL et son impact sur la prise de décision

Avant d'effectuer les calculs des divers coûts de l'unité Engineering et Construction BATEMETAL, il est essentiel de présenter son système d'information et de décrire la méthode de calcul des coûts utilisée.

1 Système d'information de l'entreprise de la comptabilité de gestion

Pour répondre aux besoins de la régularité, la sincérité et l'information de l'entreprise BATIMETAL, un système d'information a été mis en place en raison de sa taille.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Ce système est présenté sous la forme d'un logiciel informatique appelé BIG, qui met à disposition l'information pour toutes les structures de l'entreprise. Cette solution facilite la transmission de l'information et permet de gagner du temps.

Le logiciel BIG comprend cinq principaux volets de l'entreprise :

- **BIG Finance** : dédié à la comptabilité générale, il permet l'enregistrement des opérations comptables, la gestion des comptes et la réalisation des états financiers.
- **BIG Gestion** : destiné à la gestion des stocks, (mouvement : entrées et sorties) et la gestion des approvisionnements.
- **BIG Immobilisation** : spécialement conçu pour la gestion des immobilisations, ce volet permet de suivre et d'évaluer les actifs de l'entreprise, ainsi que le suivi des amortissements.
- **BIG Paie** : dédié à la gestion administrative du personnel, et également à la gestion relative à la paie
- **BIG Analytique** : ce volet est utilisé pour le calcul des différents coûts. Il permet d'analyser et de répartir les charges par centre de coûts.

En résumé, le logiciel BIG offre une solution intégrée qui couvre les aspects essentiels de l'entreprise, de la comptabilité générale à la gestion des stocks, en passant par la gestion des immobilisations, la gestion des ressources humaines et l'analyse des coûts.

1.1 Comptabilité de gestion

La comptabilité générale joue un rôle essentiel en enregistrant les différentes opérations de l'entreprise et en mesurant la création de valeur pour le calcul des impôts et des taxes. Cependant, la comptabilité générale seule ne suffit pas à garantir la performance globale de l'entreprise. La maîtrise des coûts est également cruciale pour améliorer la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Afin d'assurer une gestion optimale de l'entreprise, un service de comptabilité de gestion a été mis en place en 2019, sous le département du contrôle de gestion. Cette comptabilité de gestion revêt une importance cruciale pour les activités de l'entreprise, car elle permet de connaître et de suivre les coûts associés à chaque projet.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Il est à noter que l'entreprise Epe BATIMETAL est actuellement en phase d'essai pour la mise en place de la comptabilité de gestion.

Grâce à la comptabilité de gestion, il devient possible d'évaluer le cout de revient des produits et services proposés par l'entreprise. Les informations fournies par le système comptable général sont utilisées pour alimenter la comptabilité de gestion, afin de prendre des décisions éclairées et optimiser les coûts liés aux différents projets.

Dans le secteur du BTPH, où les projets sont souvent complexes et comportent de nombreux paramètres, la comptabilité de gestion offre une vision détaillée des coûts. Cela permet aux responsables de chantiers et aux gestionnaires de l'unité Engineering et Construction de mieux comprendre les sources de coûts et d'identifier les opportunités d'optimisation.

En récapitulant, l'utilisation des données issues du système de la comptabilité générale, la comptabilité de gestion aide à prendre des décisions stratégiques telles que la fixation des prix, l'allocation des ressources, la gestion des sous-traitants et la planification budgétaire. Elle contribue ainsi à une gestion plus efficace des projets, à la maîtrise des coûts et à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1.2 Architecture du système de comptabilité analytique

BATIMETAL gère la comptabilité de gestion par le logiciel « BIG Analytique » qui assure l'affectation primaire et secondaire des charges, le calcul des coûts par centre et par produit.

Elle utilise la méthode des centres d'analyse (sections homogènes) pour le calcul de ses coûts. Cette méthode repose sur la distinction entre les charges directes et les charges indirectes, ainsi que la division de l'entreprise en centres homogènes (auxiliaires et principaux). Les charges sont réparties dans ces centres en utilisant des clés de répartition appropriées, puis les charges des centres sont attribuées aux produits ou marchés correspondants. Cette méthode vise à atteindre l'objectif de déterminer le coût de revient complet et les résultats des différents produits et services vendus par l'entreprise.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

1.2.1 Choix des centres d'analyse dans Engineering et Construction

Pour le choix des centres d'analyse, celui-ci varie d'une unité à une autre au sein de l'Epe BATIMETAL. Dans l'unité Engineering et Construction, on distingue deux grands types de centres d'analyse :

- **Les centres principaux :** Dans le cas de l'unité Engineering et Construction, nous distinguons cinquante-deux centres qui représentent des lots spécifiques d'un projet. À titre d'exemple, voici quelques centres principaux :
 - Centre d'Études ;
 - Centre de Terrassement ;
 - Centre de Maçonnerie/Enduit ;
 - Centre de Faux Plafond ;
 - Centre de Montage de Charpente Métallique.

Les autres centres sont répertoriés dans l'annexe n°02.

- **Les centres auxiliaires :** En plus des centres principaux Engineering et Construction a retenu les centres supports suivants :
 - Direction générale ;
 - Direction administration et finance ;
 - Direction marketing et commerciale ;
 - Direction réalisation ;
 - Direction des techniques ;
 - Direction des marchés ;

L'unité utilise une approche pour répartir ses centres d'analyse. Chaque direction ou département est considéré comme un centre auxiliaire. En ce qui concerne les centres principaux, ils sont définis en fonction des lots de projets.

1.3 Le calcul de résultat analytique d'un service

En raison de la diversité de services proposés par l'unité Engineering et Construction, nous avons choisi l'un des projets réalisés au cours de l'exercice 2022.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

1.3.1 Présentation du projet

Le projet consiste à mener des études approfondies ainsi qu'à réaliser des rénovations dans le domaine de la menuiserie et de la construction de bâtiments pour accueillir le montage des bus. Ces activités incluent à la fois la réhabilitation de bâtiments existants et la construction de nouveaux bâtiments spécialement conçus pour répondre aux besoins du montage des bus.

1.3.2 Traitement des charges indirectes

Au sein de BATIMETAL Engineering et Construction, le service de contrôle de gestion est responsable de l'identification et du traitement de toutes les charges indirectes générées par l'activité de l'entreprise vis-à-vis des autres services. Par la suite, ces charges sont traitées en deux étapes distinctes, à savoir la phase primaire et la phase secondaire.

1.3.2.1 La répartition primaire

La répartition primaire au sein de l'unité de BATIMETAL Engineering et Construction se distingue de la méthode des centres d'analyse préconisée.

Pour les centres auxiliaires, la philosophie adoptée repose sur le principe selon lequel toutes les charges sont directement liées à un centre auxiliaire spécifique. Ainsi, chaque charge est attribuée aux centres auxiliaires en tant que charges indirectes, en fonction de leur lien avec ces centres spécifiques et de leurs activités et responsabilités particulières.

Vu la complexité de la répartition primaire effectuée, nous avons prélevé directement les montants de la répartition primaire des charges indirectes des centres auxiliaires.

Le tableau ci-dessous représente la répartition primaire des charges indirectes (centres auxiliaires) :

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Tableau n° 04: tableau de répartition primaire des charges indirectes « centres auxiliaires »

Charge indirectes	Total des centres auxiliaires par charge	Centres auxiliaires					
		Direction générale	Direction administration et finance	Direction marketing et commerciale	Direction réalisation	Direction technique	Direction des marchés
60 - Achats consommés	8 131 655,49	241 971,45	5 373 106,55	516 429,32	499 510,36	1 153 456,23	347 181,58
61 - Services extérieurs	16 044 562,16	352 440,80	14 274 036,22	8 500,00	1 456 606,86	- 14 821,72	- 32 200,00
62 - Autres services extérieurs	45 987 782,82	1 213 640,96	25 645 562,94	3 635 951,62	15 079 427,30	406 530,00	6 670,00
63 - Charges de personnel	190 928 558,60	13 532 769,53	49 802 756,43	10 659 163,54	59 172 152,59	43 024 434,69	14 737 281,82
64 - Impôts, taxes et versements assimilés	11 423 821,78	588 794,06	417 012,48	-	10 418 002,68	12,56	-
65 - Autres charges opérationnelles	5 477 989,20	-	2 338 917,48	-	3 139 071,72	-	-
66 - Charges financières	2 591 857,70	-	2 591 857,70	-	-	-	-
68 - Dotations aux amortissements et provisions	54 440 919,00	11 626 641,77	30 380 276,66	106 200,30	9 505 245,27	2 715 972,50	106 582,50
69 - Impôts sur les résultats et assimilés	- 8 697 876,91	- 1 013 895,90	- 4 591 893,26	-	- 3 092 087,75	-	-
Total des charges indirectes par centre auxiliaires	326 329 269,84	26 542 362,67	126 231 633,20	14 926 244,78	96 177 929,03	47 285 584,26	15 165 515,90

Source : élaboré par nous-même à partir des données de BIG Analytique

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Pour les centres principaux, la répartition primaire se concentre sur les charges communes qui doivent être réparties entre eux selon un taux fixe préétabli.

Les charges communes sont des dépenses liées directement à un projet, réparties indirectement entre les différents centres principaux ou "lots". Lorsqu'un projet implique plusieurs unités ou départements, il peut y avoir des coûts qui ne peuvent pas être directement attribués à un centre principal. Ces coûts sont considérés comme des charges communes.

Les charges communes peuvent inclure des dépenses telles que les frais généraux administratifs, les frais de gestion de projet, les coûts liés à l'utilisation de certains équipements ou installations partagés, les dépenses de formation ou de support technique, etc. Ces coûts sont répartis entre les différents centres principaux ou "lots" en utilisant des clés de répartition appropriées (taux fixe).

Chaque lot est assimilé à un centre principal. Afin de répartir les charges communes entre ces lots (centres principaux), un taux fixe est utilisé. Ce taux est calculé en prenant l'inverse du nombre total de lots dans l'entreprise.

La formule pour calculer le taux fixe est :

$$\text{Taux fixe} = \frac{1}{\text{Nombre total de lots (52)}} \times 100 = 1.92\%$$

Le tableau ci-dessous représente la répartition primaire des charges indirectes :

Tableau n° 05 : tableau de répartition primaire des charges indirectes « centres principaux »

Charge communes	Montant des charges communes	Taux fixe	Montant d'un seul centre principal
62 - Autres services extérieurs	3 263 996,50	1,92%	62 769,16
64 - Impôts, taxes et versements assimilés	4 246 259,58	1,92%	81 658,84
Total des charges indirectes par centre principal	7 510 256,08	1,92%	144 428,00

Source : élaboré par nous-même à partir des données fournies par BIG Analytique.

1.3.2.2 La répartition secondaire

Pour effectuer la répartition secondaire des coûts, des clés de répartition sont utilisées.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Ces clés sont déterminées par la formule suivante :

$$\text{Clé de répartition} = \frac{\text{Total des charges directes d'un seul centre principal}}{\text{Total des charges directes des centres principaux de tous les projets}} \times 100$$

Le tableau ci-dessous représente les clés de répartition du projet X :

Tableau n°06: Les clés de la répartition secondaire

Charges directes du projet X	Montant des charges directes	Clé de répartition
Travaux Prep. Démol.	286 720,00	0,01%
Terrassement	1 809 790,96	0,09%
Gros Oeuv. Infra.	23 513 740,40	1,15%
Gros Oeuv. SuperStr.	5 327 003,94	0,26%
Charp. Metal	30 250,00	0,00%
Charp. Metal Fab & Transp	29 758 768,00	1,46%
Peint. Charp Metal	2 711 509,92	0,13%
Mont. Charp Metal	64 418 894,79	3,16%
Fournit. Pann. Sandw.	51 746 737,37	2,54%
Maç. Enduit	7 049 334,30	0,35%
Revet. Int.	3 570 326,10	0,18%
Faux. Plaf	787 954,84	0,04%
Etanchéité	9 989 698,91	0,49%
Ménuis. Alum	1 738 700,00	0,09%
Ménuis. Métal	2 093 890,00	0,10%
Peint. Vitr.	951 065,00	0,05%
Plomb. Sanitaire	3 326 499,60	0,16%
Électricité	62 639 899,40	3,07%
Eclairage Ext.	8 537 503,00	0,42%
Chauffage - Clim	447 766 073,50	21,98%
Détéction Prot. Incend.	4 695 328,50	0,23%
Réseau Anti Incend.	28 274 863,57	1,39%
Ventil. Désenfum.	13 142 300,00	0,65%
Réseau Air. Comprim.	49 671 424,20	2,44%
Voiries & Amenag. Ext.	83 982 524,93	4,12%
Réseau Assain. Ext.	4 277 903,13	0,21%
Autres Prest.	9 382 311,26	0,46%
Total des charges directes du projet X	921 481 015,62	45,23%

Source : élaboré par nous-même à partir des données fournies par le logiciel BIG Analytique

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Sachant que le total des charges directes des centres principaux de tous les projets est égal à **2 043 716 352,35 DA.**

Exemple explicatif :

$$\text{Clé de répartition} = \frac{286\,720,00}{2\,043\,716\,352,35} \times 100 = 0,01\%$$

Le total des charges directes de ce projet représente **45,23%**, cela signifie que ce projet a la plus grande part des charges directes parmi tous les projets en cours.

Le tableau suivant représente la répartition secondaire (centres auxiliaires sur les principaux) :

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Tableau n° 07: répartition secondaire des charges indirectes

		Centres auxiliaires						
		Clé de répartition	Direction Générale	Direction Administration et finance	Direction marketing et commerciale	Direction réalisation	Direction technique	Direction des marchés
Total répartition primaire			26 542 362,67	126 231 633,20	14 926 244,78	96 177 929,03	47 285 584,26	15 165 515,90
Centres principaux	Travaux Prep. Démol.	0,01%	3 735,565	17 765,80	2 100,72	13 536,05	6 654,96	2 134,39
	Terrassement	0,09%	23 578,641	112 136,60	13 259,58	85 438,69	42 005,67	13 472,13
	Gros Oeuv. Infra.	1,15%	306 347,464	1 456 944,18	172 276,19	1 110 069,40	545 762,22	175 037,82
	Gros Oeuv. SuperStr.	0,26%	69 402,442	330 067,97	39 028,85	251 484,14	123 641,41	39 654,49
	Charp. Metal	0,00%	394,154	1 874,54	221,65	1 428,24	702,19	225,21
	Charp. Metal Fab & Transp	1,46%	387 710,402	1 843 894,53	218 031,09	1 404 893,15	690 711,42	221 526,18
	Peint. Charp Metal	0,13%	35 326,814	168 009,21	19 866,23	128 008,95	62 935,21	20 184,69
	Mont. Charp Metal	3,16%	839 277,693	3 991 483,17	471 972,46	3 041 175,78	1 495 184,76	479 538,29
	Fournit. Pann. Sandw.	2,54%	674 179,187	3 206 298,58	379 128,40	2 442 930,90	1 201 059,50	385 205,92
	Maç. Enduit	0,35%	91 841,861	436 786,59	51 647,78	332 794,79	163 617,54	52 475,71
	Revet. Int.	0,18%	46 515,759	221 222,22	26 158,40	168 552,79	82 868,47	26 577,72
	Faux. Plaf	0,04%	10 265,777	48 822,55	5 773,02	37 198,69	18 288,62	5 865,56
	Étanchéité	0,49%	130 150,199	618 975,50	73 190,69	471 607,47	231 864,37	74 363,95
	Ménuis. Alum	0,09%	22 652,583	107 732,40	12 738,81	82 083,07	40 355,89	12 943,01
Ménuis. Métal	0,10%	27 280,242	129 740,88	15 341,20	98 851,68	48 600,13	15 587,12	

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Peint. Vitr.	0,05%	12 390,768	58 928,70	6 968,02	44 898,73	22 074,32	7 079,72
Plomb. Sanitaire	0,16%	43 339,179	206 114,86	24 372,03	157 042,25	77 209,34	24 762,72
Electricité	3,07%	816 100,145	3 881 254,11	458 938,44	2 957 190,46	1 453 893,64	466 295,33
Eclairage Ext.	0,42%	111 230,293	528 995,17	62 550,97	403 050,00	198 158,30	63 553,68
Chauffage - Clim	21,98%	5 833 692,815	27 744 198,24	3 280 609,49	21 138 754,70	10 392 804,01	3 333 198,41
Détection Prot. Incend.	0,23%	61 172,706	290 928,53	34 400,81	221 663,17	108 980,02	34 952,26
Réseau Anti Incend.	1,39%	368 377,178	1 751 948,51	207 158,95	1 334 837,99	656 269,01	210 479,75
Ventil. Désenfum.	0,65%	171 223,699	814 315,12	96 288,60	620 439,90	305 037,38	97 832,12
Réseau Air. Comprim.	2,44%	647 141,038	3 077 709,06	363 923,35	2 344 956,46	1 152 890,66	369 757,12
Voiries & Amenag. Ext.	4,12%	1 094 161,115	5 203 671,82	615 307,57	3 964 761,97	1 949 263,08	625 171,09
Réseau Assain. Ext.	0,21%	55 734,505	265 065,23	31 342,61	201 957,50	99 291,79	31 845,04
Autres Prest.	0,46%	122 236,857	581 340,79	68 740,57	442 932,98	217 766,64	69 842,50
Total	45,23%	12 005 459,08	57 096 224,85	6 751 336,46	43 502 539,92	21 387 890,52	6 859 561,93

Source : élaboré par nous-même à partir des données fournies par le logiciel BIG Analytique

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

1.3.3 Calcul du coût de revient

Une approche particulière en ce qui concerne l'utilisation des unités d'œuvre. En effet, ils ont constaté qu'ils ne disposent pas d'un retour d'information adéquat. Afin de pallier cette lacune, ils ont développé une méthode alternative pour calculer le coût de revient. Cette méthode est représentée par la formule suivante :

$$\text{Le cout de revient} = \text{Total des charges directes} + \text{Charges indirectes}$$

Le calcul de coût de revient du projet X est illustré par le tableau ci-après :

Tableau n° 08: Calcul du coût de revient du projet x

Libellé	Montant
Charges Directes	921 481 015,62
Charges Indirectes	155 113 268,85
Direction Générale	12 005 459,05
Direction Administration et finance	57 096 225,44
Direction marketing et commerciale	6 751 336,65
Direction réalisation	43 502 539,38
Direction technique	21 387 890,60
Direction des marchés	6 859 561,65
Charges communes	7 510 256,08
Coût de revient	1 076 594 284,47

Source : établi par nous-même sur la base des documents de BATIMETAL Engineering et Construction

1.3.4 Résultat analytique

Le résultat analytique est obtenu par la différence entre le prix de vente de service et le coût de revient du projet.

$$\text{Résultat analytique} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût de revient}$$

Le tableau ci-dessous représente le résultat analytique global du projet :

Tableau n° 09 : Le résultat analytique global

Chiffre d'affaires	1 270 033 298,60
Coût de revient	1 076 594 284,47
Résultat analytique global	193 439 014,13
Marge	15%

Source : élaboré par nous-même à partir de document de BATIMETAL Engineering et Construction

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Ces chiffres positifs indiquent que le projet a été rentable. Le chiffre d'affaires a permis de couvrir les coûts de revient et de dégager un bénéfice net de **193 439 014,13 DA**, avec une marge de **15%**. Cela témoigne de la capacité de l'unité à générer des revenus excédant les coûts associés au projet.

1.3.5 Analyse des résultats et suggestions pour amélioration

Grâce à notre expérience au sein de la direction générale et de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction, nous avons développé une expertise dans le domaine du contrôle de gestion, notamment en ce qui concerne la comptabilité de gestion et le calcul du résultat analytique pour les différents projets.

1.3.5.1 Analyse des résultats

En se basant sur les données chiffrées fournies par l'entreprise et en effectuant une analyse de la méthode de coûts utilisée, plus précisément la méthode des centres d'analyse, nous avons pu tirer les conclusions suivantes :

- En raison du manque d'informations, il est difficile de définir des unités d'œuvre homogènes pour les différentes activités de l'entreprise en général, et plus spécifiquement pour l'unité BATIMETAL Engineering et Construction.
- La répartition primaire des charges indirectes (communes) dans cette situation est considérée comme incohérente car elles sont attribuées de manière égale aux centres principaux, même si ceux-ci ne sont pas directement impliqués dans le projet en question. De plus, la clé de répartition utilisée est basée sur un taux fixe.
- La répartition secondaire repose sur le principe que la clé de répartition est calculée en fonction des charges directes. Par conséquent, le projet qui requiert le plus de charges directes assume une part plus importante des charges indirectes.
- Parmi les points forts de ce système, il y a la réduction du temps nécessaire pour calculer les résultats analytiques. Au lieu de passer par plusieurs étapes, ce système permet de les réduire à deux ou trois étapes au maximum.
- Parmi les lacunes du système, le processus manuel par lequel le responsable de la comptabilité de gestion saisit la nouvelle codification des nouveaux projets dans le logiciel, puis doit transmettre cette liste à chaque service afin qu'ils utilisent cette codification lors de la saisie des informations au fur à mesure (opération répétitive) .

1.3.5.2 Suggestions

À partir de ces résultats, nous proposons les suggestions suivantes :

- BATIMETAL Engineering et Construction devrait accorder une plus grande attention à d'autres méthodes de calcul des coûts qui répondent à divers besoins. Parmi ces méthodes, la méthode ABC qui serait une solution pertinente. Cette approche permettra de prendre en compte les différentes activités réalisées par chaque projet, qui sont regroupées en lots. En appliquant la méthode ABC, il sera possible d'allouer d'une manière plus précise les charges indirectes en fonction de la consommation réelle de chaque activité dans les projets concernés. Cela permettra d'obtenir des résultats plus pertinents et une répartition des coûts plus cohérente.
- Mettre en place une méthode de répartition des charges indirectes plus précise et adaptée à chaque projet. Cela peut être réalisé en utilisant une clé de répartition plus dynamique et basée sur des critères liés à chaque projet.
- Revoir le choix de la clé de répartition en prenant en considération d'autres critères, tels que le chiffre d'affaires généré par chaque projet.
- Mettre en place le mode (ERP) qui centralise et synchronise les données entre les différents logiciels utilisés par les différents services. Cela permettra une communication fluide et automatique des informations, évitant ainsi la saisie manuelle répétitive et réduisant le risque d'erreurs lors de l'importation des données.

2 La comptabilité de gestion et la prise de décision au sein de l'entreprise EPE

BATIMETAL spa

Nous avons choisi de mener une enquête qualitative en utilisant une étude de cas descriptive et analytique. Cette étude a été réalisée en utilisant un guide d'entretien.

Nous avons pour objectif d'analyser les caractéristiques d'un système d'information comptable de gestion et d'étudier l'importance de la comptabilité de gestion dans le processus décisionnel de l'entreprise EPE BATILMETAL spa. Cette enquête vise à améliorer notre compréhension de ces éléments et à examiner leurs interactions.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

2.1 Choix de l'entreprise

L'entreprise EPE BATIMETAL spa a commencé ses activités en 1983 et a réussi à s'imposer sur le marché algérien malgré les difficultés économiques du pays. Elle a su diversifier ses activités en se concentrant à la fois sur l'industrie et les services, tout en élargissant son réseau de distribution grâce à l'ouverture de nouvelles unités.

Notre stage pratique au sein de l'entreprise EPE BATIMETAL spa et son unité BATIMETAL Engineering et Construction nous a donné accès aux informations nécessaires pour notre étude. De plus, il nous a permis de mener nos recherches et investigation dans un meilleur climat.

2.2 Méthodologie de l'entretien

Dans le cadre de notre recherche, nous avons suivi une approche logique et objective qui nous a conduits à choisir l'entretien semi-directif comme première méthode. Cette approche a pour objectif de créer un climat propice à l'expression libre des idées de l'interlocuteur. Par la suite, nous avons adopté une approche plus directive lors de l'entretien, afin de mieux comprendre et explorer notre étude empirique. Cette méthodologie nous permettra d'obtenir des réponses approfondies, ce qui nous aidera à confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

2.2.1 Élaboration du guide d'entretien

Les questions de l'entretien sont préparées préalablement à sa réalisation. Avant de nous rendre sur le terrain, nous avons élaboré un document contenant une série de questions. Ce document nous permettra de recenser les points à aborder lors de l'entretien. Il servira de guide tout au long de la discussion. (Voir annexe n°04)

Dans notre cas, nous avons opté pour l'utilisation de questions fermées. Ces questions revêtent différentes formes :

- La question dichotomique : Il s'agit d'une question fermée qui offre à l'interlocuteur le choix entre deux réponses opposées, généralement le oui ou le non.
- La question à choix multiples : Dans ce cas, la personne interrogée dispose de plusieurs options parmi lesquelles elle peut choisir une ou plusieurs réponses.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

- La question à échelle : Cette forme de question est utilisée par l'enquêteur afin de mesurer des variables qualitatives. Elle permet de recueillir des informations sur une échelle de valeurs prédéfinies, afin de quantifier les réponses.

2.2.2 Présentation du contenu du questionnaire d'entretien

Le questionnaire d'entretien est élaboré en suivant une méthodologie spécifique. Pour répondre à notre problématique et suivre la même structure développée dans le cadre théorique, nous avons créé un guide d'entretien comprenant 18 questions. Celui-ci est divisé en deux axes de recherche. Chaque axe regroupe un ensemble de questions qui lui sont pertinentes :

- Le premier axe de recherche : consacrée au système d'information et à la prise de décision.
- Le deuxième axe de recherche : se concentre sur le système de comptabilité de gestion et son rôle essentiel dans le processus décisionnel.

2.2.3 Collecte de données

Le Chef de Département de la Comptabilité Analytique est la personne interviewée, car il est plus susceptible de prendre des décisions importantes, à déterminer les exigences de son département et à établir des systèmes d'information comptable de gestion.

La rencontre avec l'interviewé a eu lieu le 22 mai sur son lieu de travail, au sein de l'entreprise EPE BATIMETAL spa. L'entretien s'est déroulé en face à face, dans un environnement paisible et confidentiel, pendant environ une heure. Cela nous a permis d'acquérir des informations, des opinions et de comprendre l'avis de notre interlocuteur.

2.3 Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête se sont effectuées en se basant sur les réponses obtenues auprès de la personne interviewée.

2.3.1 Le système d'information dans la prise de décision

Parmi les éléments essentiels tels que les téléphones, les logiciels, les ordinateurs et Internet, les logiciels jouent un rôle crucial dans l'amélioration des performances des systèmes d'information. Au sein de l'entreprise, les employés utilisent principalement les logiciels de

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Microsoft Office, tels que Word et Excel, qui sont largement répandus. De plus, des logiciels de gestion ont été intégrés pour répondre aux besoins de gestion de l'entreprise. En outre, l'accès à Internet joue également un rôle important, permettant aux différentes unités de l'entreprise de rester connectées et de faciliter les échanges de communication entre elles. Ces éléments combinés contribuent à améliorer l'efficacité et la productivité globale de l'entreprise.

Pour mettre en place un système d'information, la collecte de données est une étape essentielle. Cela implique le rassemblement des informations nécessaires à partir de différentes sources. On peut obtenir ces données en réalisant des enquêtes, en effectuant des entretiens, en faisant des sondages ou en observant directement ce qui se passe. L'objectif est d'obtenir des données fiables et pertinentes qui serviront au traitement ultérieur de l'information. En résumé, la collecte de données constitue le premier pas important dans la mise en place d'un système d'information efficace.

Le système d'information permet de fournir aux dirigeants de l'EPE BATIMETAL spa des informations essentielles. Ces informations peuvent prendre différentes formes, telles que des rapports, des analyses ou des prévisions. Elles fournissent aux dirigeants une compréhension approfondie de la situation actuelle de l'entreprise, de ses performances, de ses défis et de ses opportunités. Ces informations sont cruciales pour la prise de décision, car elles permettent aux dirigeants de formuler des stratégies, de définir des objectifs et de mettre en place des actions appropriées pour atteindre les résultats souhaités. Il convient de noter que ces informations peuvent inclure des données chiffrées, telles que des indicateurs de performance ou des ratios financières, qui aident à quantifier et à évaluer les résultats.

L'information joue un rôle essentiel dans la prise de décision. Elle permet au dirigeant de l'EPE BATIMETAL spa d'analyser les données disponibles, de comprendre les différents aspects d'une situation et d'évaluer les conséquences potentielles de chaque option. L'information fournit des connaissances nécessaires pour prendre des décisions éclairées et minimiser les risques.

La collecte d'information est une phase importante dans le processus de prise de décision. Elle permet de recueillir les données pertinentes nécessaires pour évaluer les différentes alternatives. Cela peut inclure des informations provenant de différentes sources

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

telles que des rapports, des études de marché, des analyses financières, des retours d'expérience, etc. ne collecte d'information bien menée fournit les éléments clés sur lesquels se baser pour évaluer les différentes options et prendre des décisions éclairées.

Au sein de l'EPE BATIMETAL spa et de ses unités, la prise de décision est considérée comme importante. Elles reconnaissent l'impact significatif que les décisions peuvent avoir sur leur activité et leurs objectifs. Par conséquent, elles accordent une attention particulière à la qualité de l'information utilisée dans le processus décisionnel, afin de garantir des décisions pertinentes et alignées avec leurs objectifs stratégiques.

EPE BATIMETAL spa réalise le suivi de ses décisions. Elle considère qu'il est essentiel de surveiller les résultats et les conséquences de ses décisions pour évaluer leur efficacité et apporter d'éventuelles adaptations si nécessaire.

2.3.2 La comptabilité de gestion

Lors de notre entretien avec le chef de département de la comptabilité de gestion, nous avons appris que la structure de comptabilité de gestion a été mise en place au sein de l'entreprise EPE BATIMETAL spa en 2019, comme mentionné précédemment. Cependant, il nous a également informés que l'adoption du système de comptabilité de gestion n'a eu lieu qu'à partir de l'exercice 2022. Cette mise en place tardive est attribuée à l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les activités de l'entreprise. Auparavant, BATIMETAL calculait ses résultats en utilisant des méthodes de comptabilité extracomptable.

Étant donné qu'elles sont toujours en période d'essai et que le système de comptabilité de gestion vient d'être mis en place, EPE BATIMETAL spa est satisfaite de ce système en tant que source d'information pour le contrôle de gestion et la prise de décision. Cependant, il faudra du temps pour évaluer pleinement son efficacité et son adéquation à leurs besoins spécifiques.

Au sein de l'entreprise BATIMETAL, la méthode de calcul des coûts à savoir le cout complet par les centres d'analyses est utilisé dans le but de fixer les prix de vente des produits en appliquant une certaine marge cible qu'elle doit réaliser. Cette marge est définie bien avant en appliquant un référentiel de coût. Par exemple, pour l'unité Engineering, la marge cible est fixée à 20%.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

Ils ont choisi leur méthode de calcul des coûts en fonction de deux principaux critères. Premièrement, ils l'ont choisie par convenance aux attentes des dirigeants de leur entreprise. Il était essentiel que la méthode de calcul des coûts réponde aux besoins et aux objectifs de gestion fixés par leurs dirigeants. Deuxièmement, ils ont également pris en compte le coût peu élevé de sa mise en place et de sa mise en application. Il était important pour eux de choisir une méthode de calcul des coûts qui soit à la fois efficace et économiquement viable pour l'EPE BATIMETAL spa. En considérant ces facteurs, ils ont opté pour la méthode de calcul des coûts qui répondait le mieux à leurs attentes et contraintes.

La répartition des coûts indirects se fait en utilisant des clés de répartition spécifiques pour chaque unité, par exemple l'unité BATIMETAL Engineering et Construction utilise les coûts directs (comme clé).

En ce qui concerne leur méthode de calcul des coûts, elle n'exprime aucune opinion sur ses performances actuelles, reconnaissant toutefois qu'il existe des possibilités d'amélioration. BATIMETAL à l'intention d'améliorer cette méthode afin d'obtenir des résultats plus précis et pertinents pour ses prises de décision. Cependant, elle n'envisage pas de changer de méthode, préférant se concentrer sur l'amélioration continue de celle qu'elles utilisent actuellement.

Depuis la mise en place de leur nouveau système d'information, BATIMETAL a constaté des améliorations significatives en termes de précision et d'exactitude des coûts calculés.

Conclusion

Dans cette partie de notre travail, nous avons commencé par présenter l'organisme d'accueil, à savoir l'entreprise BATIMETAL, puis l'unité BATIMETAL Engineering et Construction. Ensuite, nous avons examiné la méthode des coûts complets utilisée par cette unité pour calculer les coûts de ses services en prenant un exemple pratique.

Par la suite, nous avons analysé les données recueillies lors de l'entretien en suivant une méthodologie définie. Après avoir interprété les résultats, nous en sommes venus à la conclusion que malgré les limitations de la méthode des centres d'analyses, la comptabilité de gestion reste un élément essentiel en tant qu'outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision au sein de l'entreprise BATIMETAL.

Chapitre 3 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction

En effet, il est impossible de contester l'utilité de la comptabilité de gestion dans la gestion d'une entreprise. Il s'agit simplement de l'utiliser de manière efficace et de choisir la méthode la plus adaptée aux besoins et aux objectifs de chaque société.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement complexe et imprévisible, les entreprises doivent faire face à une concurrence croissante. Afin de relever les défis et de s'adapter aux changements imposés par l'évolution du marché, de nombreuses décisions sont prises en permanence.

Les organisations ont connu une augmentation de leurs besoins en informations, chose qui les oblige à diversifier leurs sources pour obtenir tout ce dont elles ont besoin afin d'atteindre leurs objectifs et assurer leur survie.

Cela conduit ces entreprises à adopter des méthodes de gestion, dont le calcul et l'analyse des coûts. Parmi ces méthodes, la comptabilité de gestion s'est avérée être un outil précieux non seulement pour la maîtrise des coûts, mais aussi pour la prise de décision. Son importance et son utilité en tant qu'outil efficace sont largement reconnues.

À travers notre étude, nous avons essayé de mesurer la contribution du système d'information de la comptabilité de gestion dans la gestion et dans la prise de décision au sein de l'entreprise EPE BATIMETAL Spa.

L'objectif de notre mémoire est de répondre à la problématique suivante : « **Comment l'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion basé sur les coûts complets peut-elle influencer la prise de décision au sein de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction ?** »

En élaborant notre mémoire, nous avons compris que la comptabilité de gestion est indispensable, quelle que soit la taille de l'entreprise. Nous avons également constaté que s'appuyer uniquement sur un système d'information comptable basé sur la comptabilité générale ne suffit pas pour fournir des informations pertinentes sur leurs activités.

L'étude de la comptabilité de gestion a révélé son importance dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. En effet, la comptabilité de gestion fait partie intégrante du système d'information comptable et constitue un outil de gestion essentiel. Elle permet l'analyse des coûts et des résultats à l'aide de différentes méthodes telles que les coûts complets et les coûts partiels. Ainsi, elle contribue à la pérennité de l'entreprise et à sa position sur le marché.

Cependant, les méthodes de calcul des coûts présentent des différences, chacune ayant ses avantages et son impact sur la prise de décision. Il est donc important de choisir la

Conclusion générale

méthode de calcul des coûts la plus pertinente et la mieux adaptée aux besoins et aux objectifs de l'entreprise.

Afin de tester les hypothèses établies préalablement, nous avons choisi d'étudier la comptabilité de gestion de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction en se basant sur l'analyse de la méthode utilisée (la méthode des coûts complets par les centres d'analyse).

À la suite de notre étude approfondie et de l'analyse des résultats obtenus, nous avons pu tirer les constats suivants :

- La complexité du système d'information de la comptabilité de gestion au sein de l'EPE BATIMETAL Spa en raison de la diversité de ses projets et activités ;
- Cependant, après la première année d'utilisation de ce système, nous avons observé qu'il a contribué à une amélioration significative à la prise de décision en fournissant des informations plus précises, plus pertinentes et dans des meilleurs délais.

Notre passage au sein de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction dans le cadre d'analyser le système d'information de la comptabilité de gestion récemment implantée nous a également permis de comprendre le processus et les étapes de détermination du résultat analytique pour un cas de prestation de service. Nous avons pris l'exemple d'un projet pour illustrer ces étapes.

Après notre étude approfondie, nous avons identifié quelques insuffisances dans le système actuel de comptabilité de gestion de l'entreprise :

- Nous avons constaté que le système utilisé présente des lacunes en ce qui concerne la répartition des charges indirectes et la répartition secondaire. Il est préférable d'explorer d'autres méthodes plus appropriées pour une répartition plus précise et équitable des charges.
- Une négligence totale dans la détermination des unités d'œuvre, il est essentiel pour l'entreprise de développer un processus rigoureux et précis pour déterminer les unités d'œuvre, car cela a un impact direct sur le calcul des coûts et la prise de décision.

Étant donné que le SICG est encore en phase d'essai (récemment mis en place), il est possible d'apporter des modifications et des ajustements continus.

Pour conclure notre travail, nous allons essayer de confirmer ou d'infirmer les hypothèses proposées :

Conclusion générale

H1 : Les difficultés de la mise en œuvre d'un système d'information de la comptabilité de gestion au niveau de BATIMETAL Engineering et Construction peuvent comprendre des lacunes dans la collecte des données, des problèmes de fiabilité des informations. **Hypothèse confirmée**

H2 : L'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion basé sur les coûts complets permettra à l'unité BATIMETAL Engineering et Construction d'évaluer la rentabilité de chaque projet de manière plus précise, ce qui l'aidera à prendre des décisions éclairées.

Hypothèse confirmée

H3 : L'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion favorisera une meilleure communication et collaboration entre les différentes directions de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction, ce qui contribuera à une prise de décision plus intégrée et cohérente. **Hypothèse confirmée**

L'implantation d'un système d'information de la comptabilité de gestion est alors en mesure de fournir les informations nécessaires pour :

- Évaluer les coûts et les performances des différentes activités de l'entreprise.
- Calculer et analyser les coûts des produits ou services.
- Prendre des décisions éclairées en matière de tarification.
- Évaluer la rentabilité des projets et des activités spécifiques.
- Aider les décideurs et les gestionnaires à mieux contrôler et prendre des décisions éclairées pour une gestion optimale de l'unité.
- Faciliter le contrôle et la coordination des activités au sein de l'entreprise.

La comptabilité de gestion s'avère un élément fondamental dans la prise de décision, une bonne maîtrise de ce système garantit la qualité de l'information dédiée pour l'aide à la prise de décision.

Pour améliorer l'évaluation de la comptabilité de gestion dans les entreprises algériennes, nous suggérons les études suivantes :

- Effectuer des recherches dans des entreprises qui ont mis en place une comptabilité de gestion avancée.
- Effectuer des études de longue durée afin de mieux évaluer l'efficacité de la comptabilité de gestion sur le long terme.

Conclusion générale

- Effectuer une analyse comparative entre des entreprises opérant dans le même secteur d'activité, mais utilisant différentes méthodes de calcul des coûts, afin de renforcer la pertinence de la comptabilité de gestion.
- Essayer d'appliquer une méthode alternative de calcul des coûts au sein d'une entreprise qui utilise une autre méthode, afin d'évaluer les différences et les avantages potentiels de cette nouvelle approche.

Cette étude nous a permis de comprendre l'importance de la comptabilité de gestion dans le contexte des entreprises, notamment dans le secteur des prestations de service.

Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages :

- ALAZARD, (C) et SEPARI, (S) : Contrôle de gestion manuel et application, édition DUNOD, 05ème édition, Paris, 2018.
- AUGÉ, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : Mini manuel de comptabilité de gestion, édition DUNOD, Paris, 2013.
- AUGÉ, (B), NARO, (G) et VERNHET, (A) : Mini Manuel de Comptabilité de gestion, édition DUNOD, 2014.
- AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V) : Mesurer la performance du système d'information, édition d'ORGANISATION, 2008.
- BALMISSE, (Gilles) : la recherche d'information en entreprise, Édition Lavoisier, paris, 2007.
- BENAÏEM, (J), BENAÏEM, (J) et GENEST, (C) : Processus 5 Analyse et prévision de l'activité, édition Fontaine Picard, 2019.
- BENHAIM, (F) et IZIKI, (S) : Fonction 3 - BTS Communication, édition Le Génie Editeur, 2011.
- BERTIN, (C) et KOEHL, (J) : Management des entreprises, édition ELLIPSES, 2023.
- BONNEBOUCH. (J), GRENIER, (C) et MAZAT, (J) : Système d'information comptable, édition Foucher, Paris, 2001.
- BONNIER et al, Contrôle de gestion, édition BERTI, 2008.
- BRESSY, (G) et KONKUYT, (C) : Management et économie des entreprises, édition DELLOZ, 12^{ème} édition, 2018.
- CAMARA, (I) : Manuel de comptabilité Tome I : Initiation à la comptabilité générale, édition Harmattan Guinée, 2017.
- CHARAF, (K) et BESCOS, (P) : Initiation au contrôle de gestion, édition Ellipses, 2018.
- CLERC, (J) : Détermination et analyse des coûts, édition Le Génie Editeur, 2009.
- DELMOND, (M), DOBLER, (P) et MENDOZA, (C) : Couts et décisions, édition GUALINO, 03^{ème} édition, 2009.

- DISLE, (C), FARGEIX, (A) et MEYER, (A) : DCG 9 Comptabilité - Manuel, savoirs et compétences 2021-2022 Réforme expertise comptable, édition DUNOD, 3^{ème} édition, 2021.
- DORIATH, (B) et GOUJET, (C) : Comptabilité de gestion manuel, édition DUNOD, 5^{ème} édition, 2011.
- DUBRULLE, (L) et JOURDAIN, (D) : Comptabilité analytique de gestion, édition DUNOD, 6^{ème} édition, 2013.
- GARRISON, (R), LIBBY, (T) et WEBB, (A) : fondements de la comptabilité de gestion, traduit par BERGERON, (H) et ROY, (C), édition Chenelière éducation, 3^{ème} édition, 2016.
- GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : L'essentiel de la comptabilité de gestion, édition Gualino, 7^{ème} édition, 2015.
- GRANDGUILLOT, (B) et GRANDGUILLOT, (F) : la comptabilité de gestion, édition Gualino, 23^{ème} édition, 2022-2023.
- HACHEZ, (E) : Calcul du prix de revient, édition Edi Pro, 2015.
- KALDJOB (M) et VICTOR (M) : Calcul des coûts, prix et marges à la portée de tous, édition Harmattan Cameroun, 2014.
- KAROURI, (M) : Le système d'information de gestion, DCG 8 en fiches et en schémas, édition Ellipses, 2021.
- KHALDI, (M) : Le contrôle de gestion : DCG 11 en fiches et en schémas, édition Ellipses, 2021.
- KOVALEVSKY, (O) : Optimiser le pilotage de vos processus avec la méthode SOCLE, édition AFNOR, 2010.
- LABARBE, (E) : Contrôle de gestion, édition Ellipses, 2020.
- LACOLARE, (V) et LOREK (F) : Intégrer le système de management de l'entreprise, édition AFNOR, 2011.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN, (S) et JOSIEN, (S) : L'essentiel du management des entreprises, édition GUALINO, 9^{ème} édition, 2022.
- LAUDON, (K) et LAUDON, (J) : Management des systèmes d'information, édition PEARSON, 11^{ème} édition, 2010.
- LECLERE, (D) : L'essentiel de la comptabilité analytique, Editions d'Organisation, 2011.

- LOZATO, (M) et NICOLLE, (P) : Gestion comptable des opérations commerciales, édition DUNOD, 7ème édition, 2014.
- LUNGU, (V) : Knowledge management en entreprise, édition GERESO, 5ème édition.
- MELYON, (J) : Comptabilité analytique, édition Breal, 3ème édition, 2004.
- MILKOFF.R, THERY.J : Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts, édition Pearson Education, 2007.
- REIX, (R) : Externaliser le Système d'Information : Décider et Manage, édition ECONOMICA, 2006.
- RIVARD, (S) : Le développement de systèmes d'information, édition Presses de l'Université du Québec, 4ème édition, 2013.
- SILEM, (Ahmed) : lexique d'économie, édition DALLOZ, 15ème édition, 2018.
- SOUTENAIN, (J) et BURLAUD, (A) : Management des systèmes d'informations, édition FOUCHER, 2ème édition, 2021.

Reuves et périodiques :

- BOUKSSESSA, (S) « Système d'information comptable : Un aperçu sur le système comptable financier algérien », in Journal of Academic Finance, N° Vol. 8 No. 1, juin, 2017.
- Certu : Une introduction à l'approche systémique, rapport Février 2007.
- GERARD, (T) : « Les besoins en informations dans les entreprises », in Revue Congolaise de Gestion, N°24, Juillet-décembre, 2017.
- NGONGANG, (D) : «Pratiques comptables, système d'information et performance des PME camerounaises », in La Revue des Sciences de Gestion, N°216, 2015.

Dictionnaires :

- LAROUSSE DE POCHE, dictionnaire noms communs, noms propres et précis de grammaire, édition 1996.
- Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995.

Sites web :

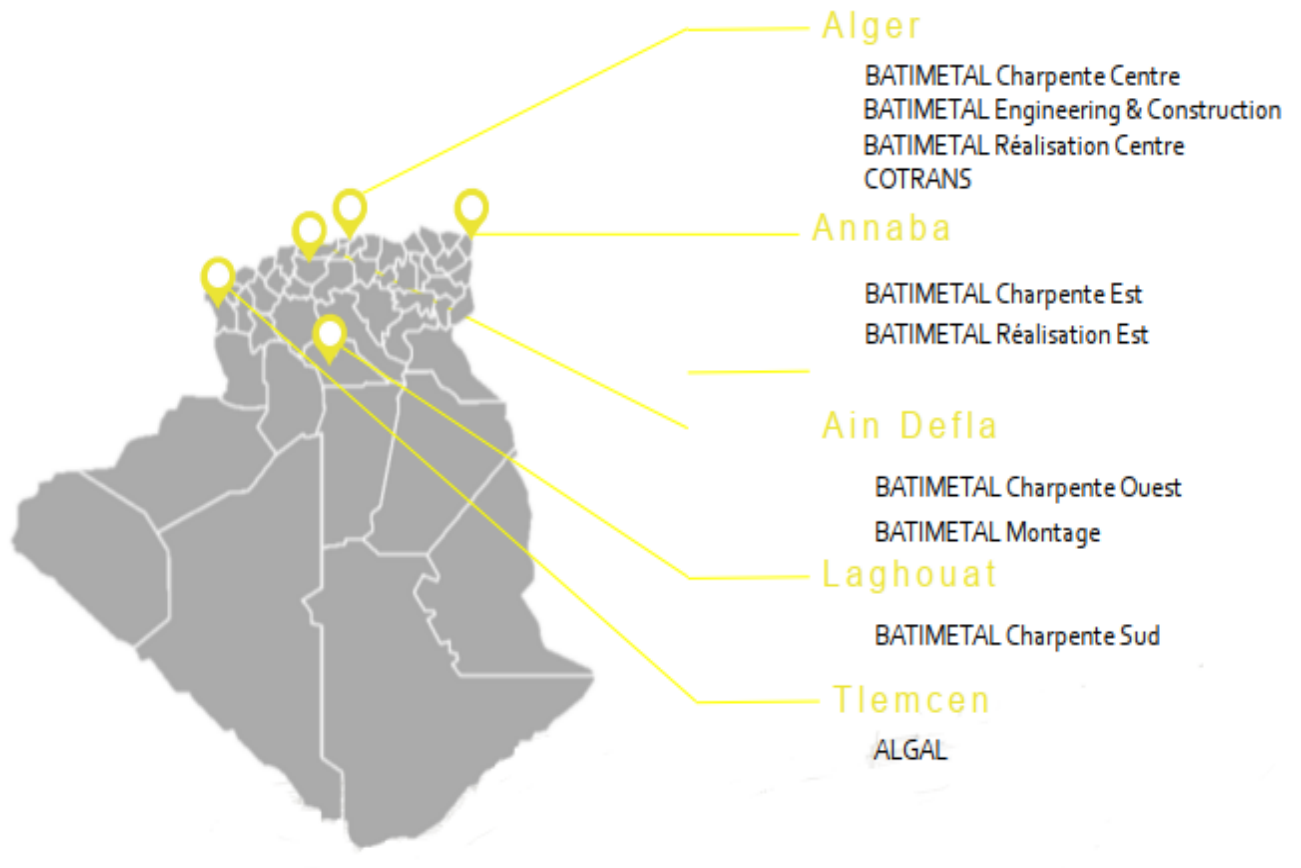
- <https://f2school.com/systemes-dinformation-introduction-informatique/>
- <https://management.xn--apprendreconomie-jqb.com/le-systeme-entreprise/>

- <https://openclassrooms.com/fr/courses/2100086-decouvrez-le-monde-des-systemes-dinformation/5195891-identifiez-les-4-fonctions-du-systeme-d-information>

Annexes

Annexes

Annexe n°01 : Répartition géographique des unités de l'EPE BATIMETAL Spa



Source : Document interne de la direction générale

Annexe n° 02 : les centres principaux « lots »

N°	Désignation
01	Etudes
02	Installation de chantier
03	Travaux de préparation & de Démolition
04	Terrassements
05	Gros œuvres infrastructure
06	Gros couvres Superstructure
07	Assainissement intérieur
08	Charpente Métallique
09	Charpente Métallique Fabrication & Transport
10	Peinture Charpente Métallique
11	Montage Charpente Métallique
12	Panneaux sandwich
13	Fourniture panneaux sandwich
14	Montage panneaux sandwich
15	Maçonnerie/Enduits
16	Revêtements intérieur.
17	Revêtements Extérieur
18	Revêtements en Epoxy
19	Faux Plafonds
20	Etanchéité
21	Menuiserie Bois
22	Menuiserie Aluminium
23	Menuiserie Métallique
24	Serrurerie
25	Murs Rideaux & assimilés
26	Peinture Vitrierie
27	Plomberie Sanitaire
28	Electricité
29	Eclairage Extérieur
30	Chauffage/Climatisation
31	Réseau Téléphonique
32	Réseau Informatique
33	Détection Protection Incendie
34	Réseau Incendie
35	Ventilation/Désenfumage
36	Réseau Air comprimé
37	Ascenseurs monte-charge
38	Voirie et Aménagements extérieurs
39	Réseau assainissement extérieur
40	Réseau AEP
41	Réseau Alimentation Moyenne Tension
42	Clôture
43	Equipements
44	Télésurveillance
45	Location

46	Travaux de Régie
47	Autres Prestations
48	Parachèvement
49	Drainage
50	Menuiserie en PVC
51	Menuiserie en Verre
52	Pièces de Finitions

Source : Document interne de BATIMETAL Engineering et Construction

Annexe n°03 : La répartition secondaire

Batimetal Engineering & Construction
Exercice 2022

Répartition des Centres de Coût (Auxiliaires sur Principaux)

Période : Janvier 2022 A Décembre 2022

Total

Libellé	Montant
Centre de Coût	1 076 594 284,47
Charges Directes	921 481 015,62
Charges Indirectes	155 113 268,85
Direction Générale	12 005 459,05
DAF	57 096 225,44
Direction marketing et commerciale	6 751 336,65
Direction réalisation	43 502 539,38
Direction technique	21 387 890,60
Direction des marchés	6 859 581,65
Projets	7 510 256,08

Source : Document interne de BATIMETAL engineering et Construction

Annexe n°4 : Guide d'entretien

I. Le système d'information et la prise de décision

1. Quels sont les éléments qui ont permis de rendre le système d'informations plus performant ?

Téléphone

Logiciels

Internet

Ordinateur

2. Pour mettre en place un système d'information il faut avant tout ?

Collecte de donnée

Traitement de l'information

Diffusion de l'information

Suivie de l'information

3. Le système d'information permet d'apporter aux dirigeants des entreprises :

Des données chiffrées

Des informations

Des statistiques

4. Selon-vous l'information joue un rôle dans la prise de décision ?

Oui

Non

5. La collecte d'information est une phase importante dans la prise de décision ?

Oui

Non

6. Selon-vous quel est le degré d'importance de la prise de décision au sein de votre entreprise :

Très importante

Moyenne importante

Importante

Faible importante

7. Est-ce que vous réalisez le suivi de votre décision ?

Oui

Non

II. La comptabilité de gestion

8. Votre entreprise dispose-t-elle d'un système de comptabilité de gestion ?

Oui

Non

9. Etes-vous satisfait de ce système en tant que source d'information pour le contrôle de gestion et la prise de décision ?

Oui

Non

10. Dans quel contexte utilisez-vous la méthode de calcul des coûts ?

A- Pour la fixation des prix de vente.

B- Pour déterminer le coût de la sous-traitance.

C- Pour la gestion du portefeuille de produits.

C- Autre. [Cliquez ici pour entrer du texte.](#)

11. Sur quelle base avez-vous choisi votre méthode de calcul des coûts

A- Par imitation sur les autres entreprises.

B- Par convenance aux attentes des Dirigeants.

C- Par ignorance de l'existence d'autres méthodes.

D- Vu le coût peu élevé de sa mise en place et sa mise en application.

E- Autre. [Cliquez ici pour entrer du texte.](#)

12. Comment les coûts indirects sont-ils répartis dans votre entreprise ?

A. En fonction du temps passé sur chaque produit

B. En fonction des quantités produites

C. En fonction des coûts directs

D. Autre [Cliquez ici pour entrer du texte.](#)

13. Etes-vous satisfait des performances de votre méthode ?

Oui

Neutre

Non

14. Envisagez-vous d'améliorer les performances de votre méthode ?

Oui

Non

15. Envisagez-vous de changer de méthode de calcul des coûts ?

Oui

Non

16. Avez-vous constaté des améliorations dans la précision et l'exactitude des coûts calculés depuis la mise en place du nouveau système d'information ?

Oui

Non

17. Dans quelle mesure approuvez-vous les affirmations suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en d'accord ni en désaccord	D'accord	Tout a fait d'accord
1- Les bénéfices de l'information fournie par un système de comptabilité de gestion surpassent largement les coûts engendrés par sa mise en place.					
2- Il est essentiel que les décisions de gestion soient principalement basées sur les résultats de la comptabilité de gestion avant de prendre en compte les autres outils de gestion.					
3- Le contrôle de gestion est toujours incomplet sans comptabilité de gestion.					

4- le manque d'outils de contrôle de gestion, notamment la comptabilité de gestion, contribue à la survie des entreprises.					
--	--	--	--	--	--

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des recherches bibliographiques

Tables des matières

Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....I

Chapitre 01 : Notions générales sur le SI de la comptabilité de gestion..... 1

Introduction2

Section 1 : Notions fondamentales sur le système d'information3

1 Le système.....3

1.1 Notion système3

1.2 Système-entreprise4

1.3 Les caractéristiques du système d'entreprise.....5

1.3.1 Un système ouvert.....5

1.3.2 Un système finalisé5

1.3.3 Un système coordonné5

1.3.4 Un système hiérarchie5

1.3.5 Un système vivant.....5

1.4 Les composants du système-entreprise5

1.4.1 Des composants structuraux5

1.4.2 Des composants fonctionnels.....6

1.5 L'entreprise vue comme un ensemble de systèmes6

1.5.1 Le système opérant.....7

1.5.2 Le système de pilotage7

1.5.3 Le système d'information.....7

2 L'information7

2.1 Définition de l'information.....7

2.2 Distinction entre les notions donnée, information et connaissance8

2.2.1 Donnée8

2.2.2 Information8

2.2.3 Connaissance9

2.3	Les critères de l'information.....	10
2.3.1	Pertinente.....	10
2.3.2	Fiable.....	10
2.3.3	Disponible et accessible.....	11
2.3.4	Récente et actualisée régulièrement.....	11
2.3.5	Complète (exhaustive).....	11
2.3.6	Objective.....	11
2.3.7	Précise.....	11
2.3.8	Nouvelle.....	12
2.4	Typologie des sources d'information.....	12
2.4.1	Les sources primaires.....	12
2.4.2	Les sources secondaires.....	12
2.4.3	Les sources internes.....	12
2.4.4	Les sources externes.....	12
2.5	L'information dans l'entreprise.....	13
2.5.1	Les différentes formes d'information dans l'entreprise.....	13
2.5.1.1	Selon leur support.....	13
2.5.1.2	Selon leur origine.....	13
2.5.1.3	Selon leur rôle dans le pilotage.....	13
2.5.1.4	En fonction de leur degré de traitement.....	14
2.5.1.5	En fonction de leur mode de génération au sein de l'entreprise.....	14
3	Système d'information (SI).....	14
3.1	Historique du SI.....	14
3.2	Définition du système d'information.....	14
3.3	Distinction entre le SI et l'informatique.....	15
3.3.1	L'informatique.....	15
3.3.2	Le Système d'information.....	15
3.4	Les fonctions d'un système d'information.....	16
3.4.1	Collecter l'information.....	16
3.4.2	Stocker l'information.....	17
3.4.3	Traiter l'information.....	17
3.4.4	Diffuser l'information.....	18
3.5	Les ressources d'un système d'information.....	18
3.5.1	Les ressources humaines.....	18
3.5.2	Les ressources matérielles.....	19
3.5.3	Les logiciels et procédures.....	19
3.5.4	Les ressources d'information.....	19

3.5.5	Les ressources financières	19
3.6	Le rôle de système d'information dans l'entreprise	20
3.6.1	Le système d'information outil d'aide pour la prise de décision	21
3.6.2	Le Système d'Information est un outil de contrôle de l'évolution d'organisation	21
3.6.3	Le Système d'Information est un outil de coordination des différentes activités de l'entreprise	21
3.7	Les composants d'un système d'information	22

Section 2 : Le système d'information comptable de gestion : un outil indispensable pour la gestion de l'entreprise.....23

1	Le système d'information comptable (SIC)	23
1.1	Définition du système d'information comptable	23
1.2	La distinction entre les données et l'information comptable	25
1.3	Système d'information comptable et performance	26
2	Le système d'information comptable de gestion (SICG).....	27
2.1	Sa place dans le système global d'information de l'entreprise	27
2.2	La comptabilité de gestion « système » de calcul des coûts	28
2.2.1	Régulière	28
2.2.2	Rapide	28
2.2.3	Comparative.....	28
2.3	Définition du système de la comptabilité de gestion.....	28
2.4	La logique du système d'information de la comptabilité de gestion.....	29
2.5	L'intégration du système d'information comptable de gestion dans le système global d'information de l'entreprise.....	29
2.5.1	La saisie unique des données	29
2.5.2	L'intégration des traitements dans les ERP	30
2.6	L'information de la comptabilité de gestion.....	32
2.7	La mise en place d'un SI de la comptabilité de gestion et la prise de décision	32
2.7.1	Les difficultés	33
2.7.1.1	Identification et stockage des données	33
2.7.1.2	Analyse et interprétation des données	33
2.7.1.3	Faire vivre ensemble les deux systèmes	33
2.7.1.4	Outil de synthèse et de diffusion des résultats	33
2.7.2	Les solutions	33
	Conclusion	36

Chapitre 02 : La comptabilité de gestion comme outil d'aide à la décision 37

	Introduction	38
--	--------------------	----

Section 1 : Cadre conceptuel de la comptabilité de gestion39

1	De la comptabilité générale à la comptabilité de gestion.....	39
1.1	Définition de la comptabilité financière (générale).....	39
1.2	Les insuffisances de la comptabilité générale.....	40
1.3	Les liens entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion	42
1.3.1	La comptabilité générale alimente la comptabilité de gestion en données financières	42
1.3.2	La comptabilité de gestion permet l'évaluation de certains éléments du patrimoine figurant au bilan.....	43
2	La comptabilité de gestion	44
2.1	Historique de la comptabilité de gestion	44
2.2	Définition de la comptabilité de gestion.....	45
2.3	Les objectifs de la comptabilité de gestion.....	46
2.4	La comptabilité de gestion et le contrôle de gestion	47
2.4.1	Définition du contrôle de gestion.....	47
2.4.2	Principaux outils du contrôle de gestion.....	48
2.4.2.1	Comptabilité de gestion	48
2.4.2.2	Budgets	48
2.4.2.3	Tableaux de bord.....	49
2.4.2.4	Prix de cession interne.....	49
2.5	La comptabilité de gestion un outil d'aide à la prise des décisions de gestion.....	50
2.6	Terminologie :	51
2.6.1	Le prix :	51
2.6.2	Les produits :	52
2.6.3	Les charges :	52
2.6.3.1	Traitement des charges :	52
2.6.4	Les coûts.....	54
2.6.4.1	Objets de coût	55
2.6.4.2	La distinction entre « prix » et « cout »	55
2.6.4.3	Les types des coûts	56
2.6.4.3.1	Les coûts en fonction du volume d'activité.....	56
2.6.4.3.2	Les couts par affectation	56
2.6.4.3.3	Coûts en fonction de leur objet.....	57
2.6.4.3.4	Coûts en fonction du stade de fabrication du produit	58
2.6.4.3.5	Coûts en fonction de la période de calcul du coût	58
2.6.4.3.6	Coût unitaire :	59
2.6.4.3.7	Coût moyen :	59
2.6.4.3.8	Coût marginal :	59
2.7	Evaluation des stocks	59

2.7.1	La classification des stocks.....	60
2.7.2	La valorisation des mouvements de stocks.....	60
2.7.2.1	Les entrées en stocks	60
2.7.2.2	Les sorties de stocks et les stocks finals	61
Section 2 : L'analyse des coûts : les méthodes de calcul des couts complet		62
1	La méthode des centres d'analyse :	62
1.1	Traitement des charges indirectes	63
1.1.1	Principe de traitement.....	63
1.1.2	Les centres d'analyse	64
1.1.2.1	Définition.....	64
1.1.2.2	Typologie des centres d'analyse	65
1.1.2.2.1	Centre opérationnels	65
1.1.2.2.2	Centre de structure.....	66
1.1.2.3	Unités d'œuvre et taux de frais	66
1.1.2.3.1	Unités d'œuvre	66
1.1.2.3.2	Taux de frais.....	66
1.1.3	Mise en œuvre de l'analyse des charges indirectes	66
1.1.3.1	La répartition des charges indirectes	66
1.1.3.1.1	Répartition primaire.....	67
1.1.3.1.2	Répartition secondaire	67
1.1.3.2	L'imputation des charges indirectes	68
1.2	Calcul des coûts de revient et résultats analytique.....	68
1.2.1	Le cout d'achat.....	69
1.2.2	Le cout de production.....	69
1.2.3	Les coûts hors production.....	69
1.2.4	Le cout de revient.....	70
1.2.5	Le résultat analytique	71
1.3	Intérêt les limites de la méthode de centres d'analyse :	72
1.3.1	Intérêt	72
1.3.2	Limites.....	73
2	La méthode des calculs des couts par activités (ABC)	73
2.1	Les objectifs de la méthode ABC	74
2.2	La terminologie de la méthode ABC.....	75
2.2.1	La tâche :	75
2.2.2	L'activité :	75
2.2.3	Inducteur :.....	75
2.2.4	Centre de regroupement :	76

2.2.5	Le processus :	76
2.3	Principe de la méthode ABC	76
2.4	La mise en œuvre de la méthode ABC	77
2.5	Intérêt et limites	80
2.5.1	Intérêt	80
2.5.2	Les limites	80
	Conclusion	81
Chapitre 03 : La comptabilité de gestion, comme système d'information d'aide à la prise de décision dans BATIMETAL Engineering et Construction		82
	Introduction	83
Section 01 : Présentation de l'entreprise Epe BATIMETAL spa et l'unité Engineering et Construction		83
1	Présentation de l'entreprise Epe BATIMETAL spa	83
1.1	Historique de l'entreprise	83
1.2	Présentation de l'EPE BATIMETAL	84
1.3	Fiche technique	84
1.4	Les activités de l'entreprise et ses principaux clients	85
1.5	Les unités de l'entreprise	86
2	Présentation de l'unité BATIMETAL Engineering et Construction	87
2.1	Présentation générale de l'unité	87
2.2	Fiche technique	88
2.3	Historique et évolution de BATIMETAL Engineering et Construction	88
2.4	Structure organisationnelle	89
2.4.1	Organigramme de l'entreprise	89
2.4.2	Description des différents départements et services	90
2.5	Domaine d'activité de BATIMETAL Engineering et Construction	91
2.6	Réalisations et projets majeurs de BATIMETAL Engineering et Construction	92
2.7	Clients et partenaires de BATIMETAL Engineering et Construction	93
2.7.1	Les clients	93
2.7.1.1	Organismes gouvernementaux :	93
2.7.1.2	Entreprises publiques :	93
2.7.1.3	Secteur privé :	94
2.7.1.4	Institutions et organismes spécifiques :	94
2.7.2	Les partenariats	94
Section 02 : la comptabilité de gestion tenue par l'unité Engineering et Construction BATEMETAL et son impact sur la prise de décision		95

1	Système d'information de l'entreprise de la comptabilité de gestion.....	95
1.1	Comptabilité de gestion.....	96
1.2	Architecture du système de comptabilité analytique.....	97
1.2.1	Choix des centres d'analyse dans Engineering et Construction.....	98
1.3	Le calcul de résultat analytique d'un service.....	98
1.3.1	Présentation du projet.....	99
1.3.2	Traitement des charges indirectes.....	99
1.3.2.1	La répartition primaire.....	99
1.3.2.2	La répartition secondaire.....	101
1.3.3	Calcul du coût de revient.....	106
1.3.4	Résultat analytique.....	106
1.3.5	Analyse des résultats et suggestions pour amélioration.....	107
1.3.5.1	Analyse des résultats.....	107
1.3.5.2	Suggestions.....	108
2	La comptabilité de gestion et la prise de décision au sein de l'entreprise EPE BATIMETAL spa.....	108
2.1	Choix de l'entreprise.....	109
2.2	Méthodologie de l'entretien.....	109
2.2.1	Élaboration du guide d'entretien.....	109
2.2.2	Présentation du contenu du questionnaire d'entretien.....	110
2.2.3	Collecte de données.....	110
2.3	Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	110
2.3.1	Le système d'information dans la prise de décision.....	110
2.3.2	La comptabilité de gestion.....	112
	Conclusion.....	113

Conclusion générale 115

Bibliographie

Annexes

Table des matières