

BREVE INTRODUCTION A LA MAÎTRISE DES COÛTS ET DES RENTABILITES

Les coûts sont toujours un peu la hantise de l'enseignement général et initial des gestionnaires. Il s'avère pourtant que la maîtrise des coûts relève de quelques principes, la complexité venant de leur enseignement même, qui omet souvent leur approche graduelle et quelques exemples simples.

L'objectif de cette brève introduction est donc de respecter cette gradualité, pour rassurer les gestionnaires, alors même que ce domaine est encombré de nombreuses écoles méthodologiques de nature à les perturber définitivement.

Nous espérons donc que les lecteurs de ce document vont vite se rendre compte que c'est leur bon sens qui primera toujours dans la maîtrise des coûts, quel que soit leur environnement, qu'il s'agisse de petites, moyennes ou grosses structures, industrielles ou de services, privées ou publiques.

SENSIBILISATION AU RESULTAT D'EXPLOITATION ANNUEL

Combien de commerçants ou d'exploitants, quelque soit la structure juridique, se lancent-ils dans leur entreprise sans être des gestionnaires avisés. Il leur suffit de trouver un marché pour réaliser par an un chiffre d'affaires supérieur au coût de revient total de leur activité, rémunération incluse évidemment.

Le résultat d'exploitation en Hors taxe (CA – Charges) doit être positif.

Positif, le bénéfice d'exploitation est utilisable et répartissable de multiples façons: Distribution de dividendes aux actionnaires, Réinvestissement sous forme d'augmentation de capital ou de réserves, Intéressement des salariés, etc... et malheureusement inéluctablement en impôts, mais de façon variable en fonction de la nature de l'Etat, libéral ou non !

Négatif, la perte d'exploitation grève le capital et les réserves. Si les postes d'actif sont fortement immobilisés (faiblesse du fonds de roulement) l'entreprise s'expose à des problèmes de trésorerie.

Certes la bonne santé commerciale est nécessaire (Chiffre d'affaires conforme aux objectifs), mais la maîtrise des coûts l'est tout autant, et d'autant plus si le chiffre d'affaires est en régression.

Et quand bien même le chiffre d'affaires serait atteint ou dépassé, la maîtrise pérenne des coûts constitue une bonne gestion en évitant les gaspillages, sources d'une baisse de performance du résultat d'exploitation.

LA METHODE EMPIRIQUE DU SEUIL DE RENTABILITE (OU DITE AUSSI POINT MORT)

Une approche très simple de la maîtrise des coûts et de la rentabilité consiste à répartir les coûts en deux catégories : les coûts fixes et les coûts variables.

Les coûts fixes représentent les coûts générés quelque soit le niveau d'activité. Frais de structure tels Loyer, assurance, ...

Les coûts variables représentent les coûts, généralement proportionnels, évoluant en fonction de l'activité de production (matières des produits fabriqués, main d'œuvre directe) ou de l'activité de négoce (coût d'achat des produits vendus).

L'application d'un taux de marge sur le coût variable permet de calculer à partir de quel chiffre d'affaires l'activité est rentable.

Ainsi prenons l'exemple d'un commerçant de négoce de vêtements au coin de votre rue.

Ses frais fixes annuels sont de 100.000 € H.T (loyer, assurance, rémunération, charges sociales, ...)

Ses coûts variables (CV) sont essentiellement constitués du coût d'achat H.T des vêtements auprès de ses fournisseurs.

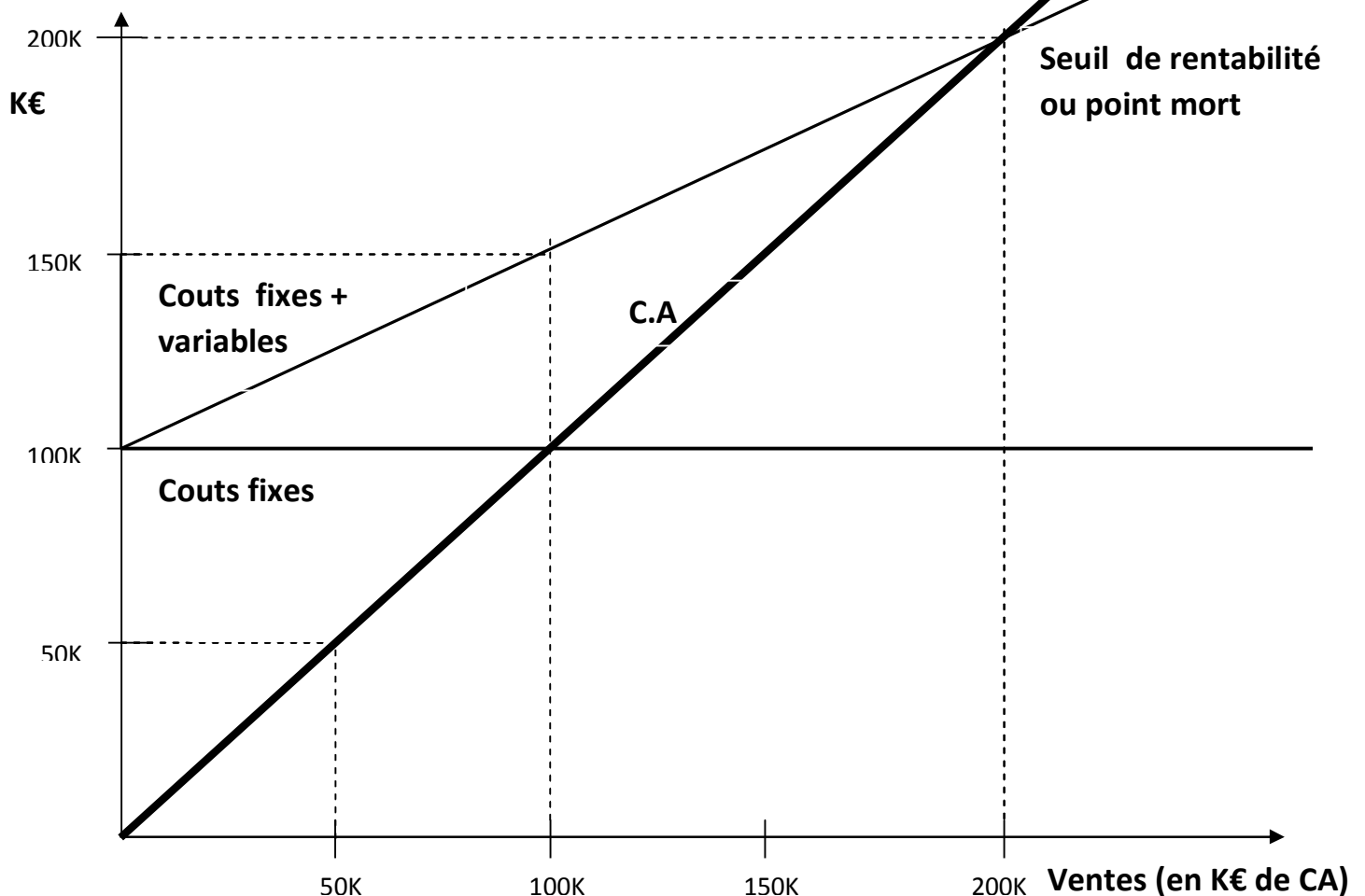
Sa marge moyenne prévisionnelle sur coût variable (CA – CV) se situe à 50%, soit proportionnellement, un coût variable (CV) de 0,50€ pour chaque € de Chiffre d'affaires H.T (CA)

Ainsi toute vente d'1€ H.T permet au commerçant d'éponger ses frais fixes de 0,50€.

En conséquence pour arriver à un équilibre financier, **appelé point mort**, il doit réaliser **200.000€ de chiffre d'affaires H.T**. En dessous, son exploitation reste déficitaire ou il devra moins se rémunérer pour retrouver une position équilibrée. Au dessus, son exploitation est bénéficiaire et ses gains se situent au-delà de ce qu'il avait prévu.

NB : reste toutefois dans ce type de commerce, à se défaire du stock d'inventus. Certes le stock reste un capital mais il coûte cher en place, en immobilisation financière et en dépréciation. Ceci explique les périodes de solde de déstockage. Tant que le prix de vente H.T d'un vêtement reste au dessus de son prix d'achat HT, les soldes écoulent les inventus avec bénéfice, mais en dessous cela devient de la vente à perte qui grève le capital investi ou la marge bénéficiaire déjà atteinte.

Voici la représentation graphique des différentes droites.



CRITIQUE DE LA METHODE DU SEUIL DE RENTABILITE

Dans le modèle précédent c'est le C.A qui en abscisse représente l'unité d'œuvre d'activité. Dans d'autres modèles l'unité d'œuvre peut être différente, tel le nombre d'unités vendues.

Ainsi la méthode s'avère très efficace pour fixer le prix et le volume des ventes d'un nouveau produit.

Disposant des estimations de coûts fixes (frais de structure) et des coûts variables (les coûts de matière et de main d'œuvre directe par unité produite), l'analyste est en mesure d'établir différentes hypothèses de prix et de nombre de produits à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité, tout en s'aidant des informations marketing dont il dispose par ailleurs.

Il n'en reste pas moins que la méthode atteint vite ses limites dès lors que l'entreprise développe plusieurs activités (gammes de produits différents, ou diversité des productions). La multiplicité de produits et les fonctions partagées rendent difficiles les répartitions des coûts entre produits.

La méthode considère a priori que les coûts sont linéaires, c'est-à-dire indépendants du volume d'activité. Or dans la réalité, tant au niveau des coûts fixes que des coûts variables, il est reconnu que les coûts évoluent par paliers successifs.

En conséquence, la méthode du seuil de rentabilité atteint vite ses limites. Certes utile pour une première approche des coûts dans des structures simples, elle ne peut décemment pas être à la base d'une application continue et pérenne de la maîtrise des coûts et de la rentabilité de la grande majorité des exploitations commerciales quelles soient industrielles, de services, agricoles ou publiques.

TRANSITION

C'est pourquoi nous allons maintenant étudier une autre méthode d'analyse des coûts et des rentabilités appelée 'La méthode ABC (**Activity Based Costing**)'.

La méthode ABC repose sur une catégorisation des coûts, non pas en coûts fixes et coûts variables comme nous l'avons vu dans la méthode du seuil de rentabilité, **mais en coûts directs et en coûts indirects.**

Les coûts directs sont les frais imputables à un seul et unique produit (ou service) ; en revanche, les coûts indirects sont les frais NON imputables à un seul et unique produit (ou service).

Les coûts indirects posent donc des problèmes d'affectation au produit (et éventuellement au client) dont la résolution est obtenue par le développement d'une comptabilité analytique complémentaire à la comptabilité générale, et/ou la mise en place de schémas de distribution des charges par clés de répartition.

Cependant avant d'approfondir la méthode ABC, nous allons rapidement traiter de plusieurs composantes de base qui complètent la méthodologie ABC. **De cette façon nous pourrons atteindre une complète modélisation des coûts directs et indirects de l'entreprise par activité, produit et client.**

Ces composantes de base sont intitulées : **Comptabilité générale ; Comptabilité analytique ; PMP ; Coût standard ; Processus ; Gamme ; Nomenclature ; En cours ; Ecart de stock ; Activité.**

COMPTABILITE GENERALE

Tous les coûts se trouvent rassemblés dans la CLASSE 6 des comptes de charges du plan de comptabilité générale.

Les deux premiers chiffres des comptes classent les charges par nature (exemples 60 Achats, 64 Charges de personnel), le troisième précise la charge dans le cadre de sa nature (exemples 601 Achats stockés – Matières et fournitures, 641 Rémunérations du Personnel).

En fonction du besoin de plan comptable, la classification par niveau peut aller jusqu'à 5 chiffres (exemples : 602 Achats stockés – Autres approvisionnements, 6022 Fournitures consommables, 60221 Combustibles)

Les comptes de comptabilité générale sont donc le socle de base pour y puiser les coûts. Cependant l'information est insuffisante pour les ramener au produit ou au service.

COMPTABILITE ANALYTIQUE

La mise en place d'une comptabilité analytique est facultative. Il n'y a aucune obligation légale.

La comptabilité générale laisse à disposition la classe 9 et les comptes 92 à 99. Les sous-découpages des comptes sont libres et utilisables par les entreprises en fonction de leur organisation et de leur besoins en détail de la destination des charges.

C'est à la saisie d'une écriture comptable qu'un lien associe son imputation à un compte général vers un ou plusieurs comptes analytiques.

De cette façon, les logiciels comptables sont en mesure de fournir aux gestionnaires une affectation plus précise de certaines charges vers des services, des ateliers et éventuellement sur des produits, des services ou même des travaux à façon (client).

Pour ne citer qu'un exemple, des logiciels de suivi d'activité d'atelier permettent de comptabiliser les heures machine et les heures main d'œuvre réelles passées sur les ordres de fabrication. En conséquence chaque fin de mois le logiciel est en mesure de délivrer au système comptable des écritures de ventilation analytique des frais comptables de main d'œuvre directe sur les diverses productions du mois.

Toutefois les fonctionnalités d'une comptabilité analytique au sein d'un logiciel comptable restent suffisamment limitées et peu souples pour que la plupart des entreprises choisissent de poursuivre leurs analyses des coûts et des rentabilités, au sein d'un système externe de comptabilité analytique, notamment avec la méthodologie ABC.

PMP (PRIX MOYEN PONDERE) DES MATIERES PREMIERES GERES EN STOCK

La gestion en PMP des matières premières et autres fournitures gérées en stock fournit instantanément leur prix réel au jour de leur consommation.

A chaque nouvelle facture d'achat d'un produit stocké, la formule d'actualisation du PMP est simple:

$$\text{PMP} = (\text{Valeur du stock} + \text{valeur facture et frais accessoires}) / (\text{quantité stock} + \text{quantité facturée})$$

NB : Frais accessoires = frais de transport et de manutention, droits de douane et autres taxes non récupérables

COÛT STANDARD

Un coût standard est un coût prévisionnel établi au moyen d'une analyse technique.

Le coût standard le plus connu est sans doute celui du coût horaire de main d'œuvre directe (MOD), de même que celui du coût horaire machine.

Généralement basé sur une activité annuelle voici leur formule :

Coût STD MOD = Frais de personnel atelier / Nb d'heures productives MOD

Coût STD machine = Frais (amortissement + énergie + entretien) / Nb heures productives machine

Evidemment la définition du standard dépend de l'entreprise, l'essentiel étant que l'entreprise maintienne une définition précise de ses standards et des comptes les constituant.

Les coûts standards sont utilisés fréquemment dans les fonctions de devis et pour une valorisation réaliste des objets de l'entreprise. Cependant leur formule est composée tant au numérateur qu'au dénominateur de valeurs d'hypothèse, ce qui suppose que les standards soient vérifiés régulièrement par des calculs d'écarts avec les données réelles collectées au cours de l'année.

Ainsi une baisse imprévue du carnet de commande, donc des heures productives prévisionnelles, fera immédiatement grimper les coûts.

PROCESSUS

Le processus peut se définir comme un ensemble de moyens mis en œuvre pour achever une étape opérationnelle.

Les processus se repèrent facilement au sein des entreprises de production avec des stades de fabrication qui s'enchaînent. Cependant, l'entreprise développe bien d'autres processus. On peut même dire que les services de toute nature ont un fonctionnement basé sur une suite d'opérations transcrites sous forme de procédures administratives. Ce qui différencie l'activité de service par rapport à la production, c'est l'absence de machine, mais l'homme dans ce cas fait office de machine et c'est son temps et sa cadence qui deviennent le principal vecteur de performance.

Les processus, quelque soit les contextes, reposent donc sur des règles de fonctionnement, notamment de temps. On les appelle des gammes dans les entreprises de production, et comme les productions nécessitent des matières s'y ajoutent des nomenclatures.

GAMME

La gamme définit la norme opératoire pour fabriquer une certaine quantité d'un produit X sur une machine ou un ensemble de machines.

Elle fournit directement le temps machine et le temps homme nécessaires ainsi que les spécifications techniques du dossier de production.

La gamme est généralement attachée à un seul produit du fait que les systèmes de production actuels ne sont pas des systèmes experts. Les règles de détermination des temps restent externes au système ; calculés manuellement par le service des Méthodes, les temps sont ensuite reportés dans la gamme du produit à fabriquer.

La somme des temps valorisés en coût standard machine et homme détermine le coût de production direct du produit X.

NOMENCLATURE

La nomenclature définit les composants et les quantités nécessaires pour fabriquer une certaine quantité d'un produit X sur une machine ou un ensemble de machines.

Les quantités inscrites dans la nomenclature tiennent compte des pertes éventuelles en cours de production et sont indicatives des quantités de matières à sortir du stock avant le démarrage de la production.

La somme des consommations de matières valorisées chacune par leur coût standard ou leur PMP détermine le coût matières du produit X.

EN COURS

Au moment d'établir une situation d'exploitation en fin de période comptable, des productions (ou des services) restent inachevées. Non encore comptabilisés en produit fini, les en cours ont déjà consommés des charges (matière, main d'œuvre, machine,...). Pour obtenir une situation correcte par rapport à la production comptabilisée de produits finis, il convient donc de déduire les charges d'exploitation de la valeur de l'en cours. Le processus de calcul dépend du contexte de l'organisation.

ECART DE STOCK

Sont concernés les matières, fournitures, semi-ouvrés et produits finis gérés en stock. Les écarts de stock sont identifiés au cours d'un inventaire. C'est l'écart entre le stock inventorié et la situation comptable du stock. Des unités d'écart en plus, c'est un boni, en moins c'est un mali. Il convient d'intégrer la valorisation des écarts dans le système d'analyse des coûts.

ACTIVITE

A la base de la méthode ABC (Activity Based Costing), la meilleure définition que nous vous proposons des activités est la suivante : **L'activité est un ensemble cohérent de tâches qui participent à la réalisation d'une fonction dans l'entreprise.**

Cette définition peut sans doute vous laisser sur votre faim. En effet, Il nous est difficile de vous donner des exemples d'activités tant l'activité peut être perçue de façon 'macro' comme de façon 'micro'. Ainsi ne classe-t-on pas les entreprises par activité (macro) ? De même ne dit-on pas qu'une personne développe telle activité (micro) ?

La définition proposée nous semble tout de même la plus pertinente, d'autant plus si vous trouvez assez d'arguments d'éligibilité d'une activité, en lui attachant des **ressources (appellation ABC des charges indirectes et/ou directes)** propres à la réalisation de sa fonction, donc en indépendance par rapport à d'autres activités, pouvant même aller jusqu'à son externalisation, et fonctionnant un peu comme un prestataire de service au sein des activités principales de toute organisation (diriger, communiquer, recevoir, traiter, livrer, contrôler,...).

Et de surcroît, si vous lui trouvez une **unité d'œuvre** bien adaptée (**appelée inducteur de coût par les puristes de l'ABC et cost driver en anglais**), vous serez en mesure de **répartir avec justesse les charges indirectes** de l'activité sur les **objets de coûts (appelés ainsi par les puristes ABC et cost objects en anglais)** représentés généralement par les produits et les clients.

Toutefois, il faut vous garder de définir des activités dont le poids des ressources est faible, à moins d'une activité naissante, appelée à une forte croissance. La faiblesse des ressources consommées d'une activité est un critère qui doit vous inciter à l'interrogation : N'est-ce pas un morceau d'une autre activité ?

LA METHODE ABC (ACTIVITY BASED COSTING)

A l'issue du rapide balayage des composants de base de la gestion des coûts, nous sommes maintenant en mesure d'aborder la méthodologie ABC proprement dite.

Ses caractéristiques sont donc :

Le découpage des organisations en activités.

Le choix pour chaque activité d'un inducteur (unité d'œuvre) de répartition de leur coût sur les objets de coûts.

La répartition des données comptables (comptes de coûts indirects) **sur les activités.**

La répartition des coûts indirects de chaque activité sur les objets de coûts, via l'inducteur d'activité.

Enfin, l'affectation des ressources directes sur les objets de coûts.

C'est en quelque sorte ce que doivent faire tous les logiciels de méthodologie ABC pour produire des analyses de marge sur coûts directs et sur coûts indirects.

Toutefois, par rapport au fonctionnement des logiciels de ce type, la solution Expertizers est la seule à donner une vision globale des règles de traitement sous la forme d'un système expert.

LA METHODE ABC AVEC L'ARCHITECTURE DE TRAITEMENT EXPERTIZERS

La solution Expertizers s'appuie sur la modélisation de l'organisation traitée, en partie ou en totalité.

Elle utilise toutes les données de base que les systèmes amonts (comptables et métiers) sont en mesure de lui délivrer, mais en l'absence d'informations les modèles Expertizers sont capables d'intégrer les éléments manquants, voire de modéliser entièrement le fonctionnement de l'organisation à base de règles, notamment celles des processus (règles de production, nomenclatures, règles d'activités).

C'est grâce au **concept d'évènement**, propre à la solution Expertizers, que les modèles deviennent l'entreprise elle-même.

Voici la définition que nous donnons de toute organisation et des évènements :

« Toute organisation privée, publique, industrielle, de service, grande ou petite, est structurée autour d'évènements externes ou internes qui sollicitent et justifient leurs activités de production, de service et de support »

AINSI

La solution EXPERTIZERS associe toute organisation à une boîte appelée MODELE dans laquelle l'organisation est décrite dans ses composantes, découpées en activités, éventuellement en processus plus fins, et au sein desquelles sont exprimées des règles de gestion conditionnelles de consommation de ressources.

En faisant traverser un flux de lignes d'évènement externe ou interne, chaque ligne d'évènement pénètre séquentiellement dans les composantes du modèle, activant ou non les règles de gestion, et calculant ce que chaque évènement consomme en unités d'œuvre, en coût direct et indirect ou en toute autre nature (émission CO2), dans les activités sollicitées.

C'est en fait un système expert dont les domaines d'application sont multiples.

NIVEAU D'AGREGATION DES EVENEMENTS A TRAITER

Les évènements, de diverses natures, sont généralement répertoriés sur un identifiant (N° de commande, N° de bon de livraison, N° d'ordre de fabrication, N° de facture, N° de compte,...). Dans la plupart des cas ils concernent **des axes majeurs** produit (ou service), client ou fournisseur, à partir desquels les nombreuses propriétés de chacun se greffent à l'évènement (famille de produits, type de client, pays de livraison, type de transport,...).

Le traitement des évènements sous leur identifiant n'est utile que si la gestion trouve un intérêt au suivi de leur performance à ce niveau de détail. En cas contraire, **pour gagner en temps de traitement**, il convient d'agréger les évènements sur les seuls critères utiles, c'est-à-dire ceux ayant un sens en terme d'analyse et ceux jouant un rôle conditionnel dans les règles de calcul du modèle.

Le choix de la nature des évènements à traiter dépend du contexte (domaine & périmètre de l'étude)

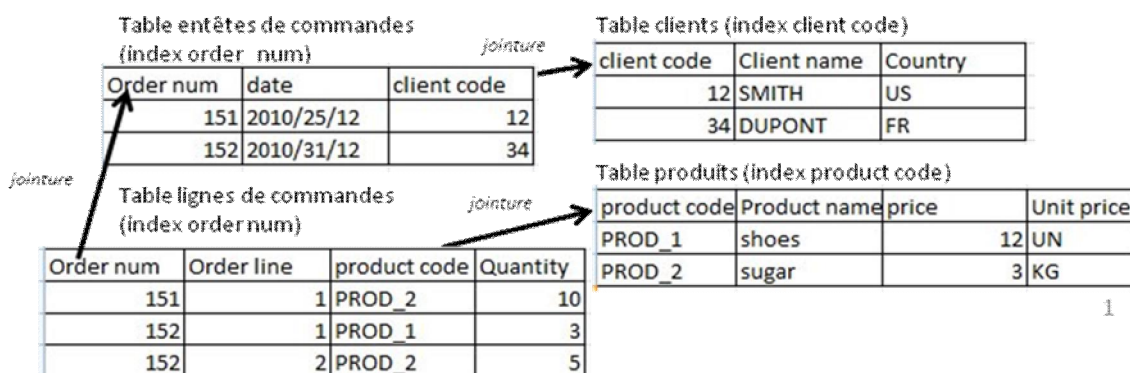
PREPARATION DU FICHER D'EVENEMENTS

Dans un système d'information central, les données sont organisées dans des ensembles homogènes appelées TABLES. Le système est dit NORMALISE, car sans donnée redondante.

Le but de cette organisation est de privilégier les performances transactionnelles du système d'information pour répondre aux besoins opérationnels quotidiens (je crée un client, un produit, une commande, une entrée en stock,...) et non à des traitements sur des lots d'évènements.

La structure relationnelle des données entre tables est établie par des jointures et des index placés sur les concepts communs à plusieurs tables.

En voici un exemple:



Dans ce schéma on voit la simplicité, en se positionnant sur une commande ou ses lignes, de récupérer facilement toutes les données associées à la transaction.

Mais il en va tout autrement si le but, et c'est le cas dans un projet d'analyse des coûts, est de traiter tout un lot de commandes. En l'occurrence ici, récupérer sur chaque ligne de commande les données signalétiques nécessaires aux traitements et/ou aux futures analyses de synthèse.

Dans ce cas il faut DE-NORMALISER le modèle (créant donc des redondances), et aboutissant à la structure suivante du fichier d'évènements

Order Num	Order Line	Date Cde	Product Code	Qty	Product Name	Price	Price Unit	Client code	Client name	Country
151	1	25/12/2010	PROD_2	10	sugar	3	KG	12	SMITH	US
152	1	31/12/2010	PROD_1	3	shoes	12	UN	34	DUPONT	FR
152	2	31/12/2010	PROD_2	5	sugar	3	KG	34	DUPONT	FR

Incorporé dans la solution Expertizers, un utilitaire extrêmement simple générera automatiquement ce fichier.

STRUCTURE DE MODELISATION

En général toute application avec la solution Expertizers fonctionne avec deux modèles.

Un modèle, dit comptable : Sa fonction est de gérer les règles de répartition des comptes de charges indirectes sur les activités. Approvisionné des évènements comptables de charges indirectes, leur passage dans les règles fournit en résultat le coût indirect total réparti sur chaque activité.

Un modèle, dit métier : Sa fonction est de gérer les règles de calcul des unités d'œuvre qui servent au calcul des coûts directs et à la répartition des coûts indirects sur les évènements métier. Approvisionné des évènements métier, leur passage fournit en résultat les coûts par ligne d'évènement (contenant les objets de coût) et par activité. Chaque ligne d'évènement génère donc N lignes, autant que d'activités concernées. C'est dans ce modèle que peuvent être placées des règles de process, des nomenclatures et des valeurs standards ou en PMP, ou toute autre donnée de coûts directs issue du système comptable central et véhiculée à travers ce même canal d'évènements.

Lorsque l'organisation au sein d'une même entité juridique assume les fonctions de production et de commercialisation dans un contexte de ventes sur stock, il convient alors de scinder la partie métier en deux modèles.

Un **modèle de production**, dont l'application de ses coûts d'activités propres, directs et indirects, aboutit au calcul du nouveau PMP de chaque produit fini fabriqué et à l'analyse des rentabilités de toute la partie approvisionnement et production.

Nouveau PMP = (Valeur du stock + coûts des activités) / (quantité stock + quantité fabriquée)

Un **modèle commercial**, dont l'application de ses coûts d'activités propres indirects et directs (nouveaux PMP des produits finis), aboutit à l'analyse des rentabilités des ventes.

Un seul modèle comptable suffit. Chaque modèle métier ne s'approvisionnera que des coûts indirects de ses activités propres.

MODELE DE DEVIS

Un devis est la présentation et le traitement d'un seul évènement à la fois.

Dans la mesure où le devis ne fonctionne qu'avec des données prévisionnelles de coûts, le fonctionnement est assuré par un seul modèle métier. Toutes les règles de valorisation des unités d'œuvre s'effectuent par rapport à des données standards. La fonction devis bénéficie de la puissance de codage des règles au niveau des process et des nomenclatures, notamment la solution Expertizers intègre parfaitement et nativement les règles de calcul de temps (variante de la méthode ABC appelée **TIME-DRIVEN ABC**). Le temps est une unité de mesure comme une autre.

MODELISATION DU PASSE, DU PRESENT, ET DU FUTUR

La multiplication des modèles est liée au temps. En effet, le contenu des modèles et leurs règles dépendent de la nature des évènements, soit **passés** comme nous l'avons vu à partir des évènements avec identifiants, soit **présents** avec le devis dont les données d'un évènement sont saisies manuellement, soit enfin **futurs** en traitant d'évènements prévisionnels (exemples : prévision des ventes, prévision budgétaire des comptes ou des activités,...).

REGLE DE VALORISATION DU COUPLE (LIGNE D'EVENEMENT + ACTIVITE)

Chaque ligne d'évènement traitée donne lieu par activité à la valorisation suivante.

Si le coût unitaire de l'unité d'œuvre d'activité (UO) est directement disponible (PMP, Standard, constante fixe) :

$$\text{Coût du couple} = \text{nb UO consommées} * \text{coût unitaire disponible}$$

Si le coût global de l'activité provient des résultats en sortie du modèle comptable :

$$\text{Coût du couple} = \text{nb UO consommées} * (\text{Coût global de l'activité} / \text{total UO consommées sur le lot d'évènements})$$

La formule suppose donc que le périmètre des données du modèle métier et des données du modèle comptable soit bien synchronisé.

LES AUTRES METHODES ANALYTIQUES DE SUIVI DES COÛTS

Il existe d'autres méthodes analytiques de maîtrise des coûts, mais en l'occurrence, actuellement la méthode ABC est la plus largement utilisée et sans doute la plus accessible.

Avec la solution Expertizers, dont la structure est somme toute assez universelle puisque calquée sur le fonctionnement des organisations, l'application de toute autre méthode semble a priori possible et pérenne.

CONCLUSION

A l'issue de la lecture de ce document nous espérons vous avoir fourni des bases saines sur la maîtrise des coûts.

Et sans vous en avoir dégoûté ?

En effet, la mise en place d'une méthode analytique quel que soit est un projet passionnant. Sans compter que c'est une fonction principale du contrôleur de gestion qui en est le maître d'œuvre puis l'administrateur.

Le contrôleur doit interagir avec le Service Comptable et avec tous les responsables d'activités, s'imprégnant en permanence des processus de fonctionnement de l'organisation.

Il est l'administrateur du système analytique. Il doit donc être tenu au courant, soit par les responsables d'activités soit par ses bons contacts sur le terrain, de toutes les modifications qui peuvent avoir un impact sur les modèles de coûts. Les mettant à jour et les documentant, il est alors assuré de disposer d'une structure analytique toujours opérationnelle et fiable.

Un bon système de comptabilité analytique renforce largement la contribution du contrôleur de gestion dans les décisions stratégiques.

Didier Riche

V1-2 © Janvier 2016

Riche.dbb@orange.fr

SORTEZ DU **ROUGE**, MAÎTRISEZ VOS **COÛTS**, DÉPENSEZ MIEUX
A COUPS
DE SOLUTION **EXPERTIZERS**

