

Comptabilité de gestion et analyse des coûts

par **Didier LECLERE**

*Professeur des universités, agrégé en sciences de gestion, diplômé expert-comptable
Institut National des Techniques Économiques et Comptables (INTEC) – Conservatoire
National des Arts et Métiers*

1. Objectifs de la comptabilité de gestion	AG 1 020 - 2
2. Typologie des charges – Méthodes d’analyse des coûts	– 3
3. Méthode de base de calcul en coûts complets	– 5
4. Imputation « rationnelle » des charges fixes	– 7
5. Méthode ABC	– 8
6. Approche en coûts partiels	– 10
7. Coûts standards ou préétablis	– 12
Pour en savoir plus	Doc. AG 1 020

L'ingénieur responsable de l'implantation ou de la gestion d'une unité de production est principalement concerné par les aspects scientifiques et techniques des technologies mises en œuvre, mais également par ses aspects économiques et financiers. Les investissements nécessaires ne seront financés que si l'on peut anticiper une rentabilité suffisante et des conditions d'exploitation acceptables en termes de coût. Les enjeux sont considérables : par exemple, des coûts de production trop élevés peuvent justifier la fermeture d'un site ou sa délocalisation.

Il est donc souhaitable d'apporter toute l'attention nécessaire au système d'évaluation des performances économiques et financières et, en particulier, au système comptable qui constitue généralement la principale source d'information en la matière. Ce dernier est habituellement constitué par deux sous-systèmes, pouvant être plus ou moins indépendants en fonctionnant en parallèle ou, au contraire, intégrés autour d'une base de données unique, mais dont les finalités sont bien distinctes.

Le système de comptabilité financière, que l'on appelle souvent la « comptabilité générale », considère l'entreprise dans sa globalité et a pour objectif de fournir une image synthétique de la situation financière de l'entité juridique considérée (la « société X » par exemple), notamment à travers le bilan et le compte de résultat. Ces documents de synthèse sont surtout destinés à des agents externes : actionnaires, banquiers, et administration fiscale. Dans le cas des grandes entreprises, on a généralement une structure de groupe, et les états financiers des différentes filiales sont agrégés pour fournir des comptes « consolidés » au niveau de la société mère.

Par opposition à la comptabilité financière, la comptabilité de gestion, souvent appelée également « comptabilité industrielle » ou « comptabilité analytique », est destinée principalement à des utilisateurs internes exerçant des responsabilités spécifiques (un directeur d'usine, un directeur commercial, un responsable de la logistique, etc.), dans une optique d'analyse des performances, d'amélioration de la gestion et de prise de décision. Elle repose essentiellement sur la notion de coût.

1. Objectifs de la comptabilité de gestion

En fait, l'utilité de la comptabilité de gestion n'apparaît véritablement qu'à partir d'une certaine taille et d'un certain degré de diversification et de complexité des activités. Dans une petite entreprise artisanale ou commerciale, le dirigeant n'a souvent qu'une comptabilité financière essentiellement fiscale. Par contre, dans une grande entreprise industrielle, fabriquant plusieurs types de produits dans plusieurs ateliers ou plusieurs usines, le besoin d'informations analytiques est beaucoup plus important, et il faut mettre en place des procédures spécifiques pour connaître les coûts par produits et aux différents stades du processus de fabrication.

Notons que le coût d'un produit n'a pas d'existence en soi et ne peut pas être mesuré, ou calculé objectivement, comme une grandeur physique. C'est un « construit » (dans une optique, relevant plus du « constructivisme » que du « positivisme », comme disent les épistémologues...) et qui n'a de sens que par rapport à un problème de décision pouvant se poser à un gestionnaire.

On peut définir une multitude de coûts différents et il existe de nombreuses « méthodes », plus ou moins pertinentes en fonction du contexte, selon par exemple que l'on raisonne à court ou à long terme, dans une situation d'activité normale ou de sous-activité, en négligeant ou non certains coûts d'opportunité, etc.

Exemple

Si on doit décider à court terme d'accepter une commande supplémentaire, alors que nous sommes en sous-activité et que, donc, on dispose de la capacité de production nécessaire, il ne sert à rien de considérer les charges fixes de structure qui, de toute façon, sont engagées, on pourra accepter la commande dès que le prix facturé dépasse les coûts variables.

Par contre, à plus long terme, il faut bien couvrir les charges de structure, et la réflexion stratégique doit pouvoir s'appuyer sur la connaissance de coûts « complets », incluant une partie de ces charges de structure, pour faire évoluer le catalogue et définir un politique générale de prix.

1.1 Analyse des résultats par produits

Considérons une entreprise qui fabrique et vend 3 produits : A, B et C. La comptabilité financière va enregistrer les charges par nature (en distinguant par exemple les achats et les charges de personnel) et permettre de calculer un résultat global RG, tous produits confondus, qui va figurer au bilan. Par exemple, $RG = + 100$.

L'objectif principal de la comptabilité de gestion est d'analyser ce résultat global et de l'exprimer sous la forme d'une somme

algébrique de résultats par produits, afin de repérer ceux sur lesquels on gagne de l'argent, et ceux sur lesquels on en perd :

$$RG = R/A + R/B + R/C$$

$$+ 100 = + 500 - 400 + 0$$

On comprend l'intérêt de cette décomposition : si on supprime le produit C, on aura le même résultat, et si on supprime le produit B, on multiplie le résultat par 5...

Le résultat analytique est défini comme la différence entre les ventes et le « coût de revient » (tout ce qu'a coûté un produit, pour le fabriquer et le commercialiser, c'est-à-dire toutes les charges qui peuvent lui être imputées).

Cela suppose évidemment que l'on puisse répartir les charges et les ventes (de façon plus générale, les « produits ») de la comptabilité générale, dans un tableau du type de celui donné au tableau 1.

Pour les ventes, cette répartition ne pose généralement pas de difficultés. Par contre, pour certaines catégories de charges, cela peut être beaucoup plus délicat, en particulier pour les charges de structure. Les différentes méthodes de comptabilité de gestion se distinguent justement en fonction du traitement particulier réservé aux différentes catégories de charges.

1.2 Suivi des performances aux différents stades de production

Le processus de « production » (au sens large, c'est-à-dire incluant la conception, la commercialisation, les opérations logistiques, etc.) passe par différentes phases (dans différents ateliers par exemple), et il faut décomposer le coût de revient (connaître le coût par atelier par exemple) pour être en mesure d'apprécier les performances dans une optique de contrôle de gestion.

Le but est d'éviter les dérives (gaspillages, baisses de rendements) et de maîtriser les gains de productivité. Notamment, les coûts aux différents stades doivent être connus pour pouvoir être comparés aux prévisions budgétaires, établies sur la base de « standards » techniques, par exemple, les temps nécessaires pour fabriquer un produit dans les différents ateliers ou sur les différents postes de travail et relatifs à la gamme d'usinage.

On voit ici le rôle déterminant que les ingénieurs sont amenés à jouer dans la mise en place du système.

1.3 Modélisation, simulation et prise de décision

Les informations fournies par la comptabilité de gestion sont indispensables pour pouvoir, dans une optique de gestion prévisionnelle, modéliser certaines relations et faire des simulations permettant de répondre à des questions du type : « que se passerait-il en matière de coûts et de résultats si... ? »

Que se passerait-il par exemple si le niveau d'activité diminuait de 10 % ? Si on décidait de sous-traiter telle opération ? Si on acceptait un nouveau contrat, etc. ?

Tableau 1 – Exemple de répartition du résultat

Postes	Produit A	Produit B	Produit C	Total
Ventes	10 000	4 000	5 000	19 000
Coûts de revient.....	9 500	4 400	5 000	18 900
Résultats	+ 500	(-) 400	0	+ 100

Pour ce genre d'études, il faut en général connaître la répartition des charges en « fixes » ou « variables » et faire des hypothèses sur le comportement des charges, que l'on peut tester à partir de la statistique historique des données comptables. Ainsi, il y a souvent une forte corrélation entre le niveau d'activité et les charges variables, considérées par simplification comme étant proportionnelles à ce niveau d'activité.

1.4 Évaluation des stocks

Il existe un domaine dans lequel la comptabilité de gestion est en interférence avec la comptabilité financière : celui de l'évaluation des stocks en fin de période, qui est nécessaire pour calculer le résultat de la période – lequel dépend de la variation de stocks – et pour établir le bilan.

Ainsi, le stock de matières premières doit être évalué au coût d'achat et le stock de produits finis au coût de production. Ces informations sont fournies par la comptabilité de gestion, qui ne peut donc pas être considérée dans une entreprise industrielle comme un outil « facultatif », mais comme une obligation de fait pour être en mesure d'établir les états financiers.

1.5 Fixation des prix

Disons tout de suite que la fixation des prix est essentiellement un problème de politique commerciale en liaison avec la stratégie globale de l'entreprise, et qu'il n'est pas question, en général, de fixer les prix en fonction des coûts. La problématique est même fréquemment inverse.

Compte tenu du prix réaliste en fonction des conditions du marché, connaître les coûts permet d'apprécier la profitabilité, en quelque sorte par différence, et d'en induire des décisions de gestion telles que soit :

- on décide par exemple d'abandonner un produit, parce que nos coûts sont trop élevés ;
- on essaye de réduire les coûts, dans une optique de « *target costing* » (coûts cibles).

On peut par exemple décider de sous-traiter, de délocaliser, etc.

Néanmoins, la connaissance des coûts est indispensable pour éclaircir certaines décisions en matière de prix.

À court terme, par **exemple** pour accepter un marché supplémentaire, la connaissance du coût marginal permet de voir jusqu'où on peut descendre.

Et à long terme, il faut voir si on peut couvrir les charges de structure. C'est notamment primordial pour les projets industriels lourds, demandant des investissements importants : on raisonne sur le coût complet prévisionnel.

Notons que, dans certain cas, les discussions ou les négociations pour fixer les prix peuvent s'appuyer sur une analyse très fine des coûts.

Par **exemple**, du fait de l'ouverture à la concurrence de certains secteurs dans lesquels l'opérateur « historique » possède toujours l'essentiel des infrastructures du réseau, comment facturer le droit d'utiliser ce réseau à un nouvel opérateur ?

Concrètement, quand SFR, ou Bouygues, utilise le réseau de France Télécom pour acheminer un message téléphonique, ou quand un électricien privé utilise le réseau EDF pour livrer son client – qui a maintenant le choix de son fournisseur – comment fixer le prix du service rendu ?

Sous l'autorité des organismes de régulation, il faut s'entendre sur des méthodes de calculs prenant en compte les coûts encourus par le propriétaire du réseau. Ce problème est très technique et sort du cadre de cet article.

2. Typologie des charges – Méthodes d'analyse des coûts

2.1 Critères de classement des charges

Deux critères sont privilégiés en comptabilité de gestion pour classer les charges :

- la **destination** ;
- la **variabilité**.

2.1.1 Destination

Selon ce critère, on distingue les charges directes et les charges indirectes.

Une charge directe concerne sans ambiguïté un produit bien déterminé. La main d'œuvre ouvrière utilisée pour fabriquer le produit A ne l'a pas été pour le produit B : on peut affecter sans problème les salaires correspondants au coût du produit A.

Par opposition, une charge indirecte ne concerne pas un produit en particulier, mais l'ensemble des produits fabriqués. Ainsi, le salaire du chef d'atelier, dans lequel on fabrique A et B, est une charge indirecte, et son imputation aux coûts des produits est beaucoup moins évidente.

Plus généralement, il serait plus exact de dire qu'une charge directe concerne un « objet de coût » spécifique, dont le produit n'est qu'un exemple. On peut également raisonner par marchés, ou selon tout autre critère.

Par **exemple**, si le réseau de distribution est organisé sur une base géographique, avec des agences régionales, le salaire du chef d'agence de la zone Sud est une charge de distribution directe concernant cette zone. Alors que le salaire du directeur commercial, qui chapeaute tout le réseau, est une charge indirecte.

2.1.2 Variabilité

Une charge variable dépend du niveau d'activité (ou, plus généralement, de toute autre grandeur susceptible de varier d'une période à l'autre en fonction des circonstances).

Dans les cas les plus simples, on retient une hypothèse de proportionnalité. Ainsi, si la production augmente de 10 %, les consommations de matières ou la main d'œuvre directe de production, et donc les coûts correspondants, vont augmenter de 10 %.

Dans l'appréciation de cette proportionnalité, il faut généralement prendre en considération des effets de seuil. Ainsi, si le niveau d'activité dépasse un certain seuil, il faudra payer des heures supplémentaires et tenir compte d'une majoration de 25 %.

Par opposition, une charge fixe ne dépend pas du niveau d'activité, elle est engagée de toute façon. Ainsi, si le niveau d'activité augmente, ou baisse, de 10 %, cela n'aura généralement pas d'impact sur le salaire d'un employé administratif, sur le loyer d'un entrepôt loué, ou sur le contrat de maintenance d'une machine.

Cela n'a de sens, évidemment, qu'à court terme, le montant des charges fixes traduisant en fait l'impact de décisions antérieures d'investissement. Mais, à plus long terme, on peut investir ou

Tableau 2 – Croisement destination/variabilité

Types de charges	Charges directes	Charges indirectes
Variables	(1) Charges opérationnelles	(2) Charges variables non spécifiques
Fixes	(3) Charges fixes spécifiques	(4) Charges de structures

désinvestir (embaucher, licencier, ou renégocier les contrats de maintenance), ce qui peut faire varier les charges fixes à la hausse ou à la baisse. Ces variations vont se faire par paliers.

2.2 Croisement des deux critères

Si on croise ces deux critères, on obtient le tableau 2.

■ Les **charges directes** sont également souvent variables et constituent les charges « opérationnelles ». Il s’agit par exemple des consommations de matières premières et des charges de personnel d’exécution.

Dans les secteurs « traditionnels » (bâtiment, textile-habillement) elles représentent souvent un très fort pourcentage de l’ensemble des charges et sont relativement faciles à affecter aux différents produits.

■ Les **charges indirectes** sont également souvent fixes et constituent des charges « de structure » (on parle également souvent de « frais généraux », mais ce terme a tendance à paraître un peu désuet). L’exemple type est constitué par les charges administratives.

À l’inverse des charges opérationnelles, ces charges posent un problème d’imputation qui n’a pas de solution théorique évidente. Toutes les méthodes d’imputation envisageables ont toujours un caractère arbitraire, et c’est en fait sur ce point précis que peuvent diverger les différentes approches. Dans les cas où ces charges représentent un fort pourcentage de l’ensemble des charges (ce qui est notamment le cas sur certains secteurs de haute technologie), cela peut mener à des chiffrages de coûts très différents.

Dans beaucoup de cas de figures, on peut s’en tenir par simplification à un schéma d’analyse ne retenant que ces 2 grandes catégories de charges. Mais, dans certaines situations, il faut prendre en compte les 2 autres catégories.

■ Les **charges indirectes variables** concernent plusieurs produits, mais dépendent de l’activité : il est donc possible d’inventer une méthode d’imputation qui soit simple, sans être arbitraire.

Par **exemple**, dans un atelier d’usinage, une machine peut être utilisée pour fabriquer différentes pièces (aspect indirect) et consomme de l’énergie électrique pour fonctionner, cette consommation dépendant du temps d’utilisation de la machine (aspect variable).

On pourra imputer les charges d’énergie en fonction du temps.

■ Les **charges directes fixes** sont indépendantes du niveau d’activité, mais « spécifiques » à un produit. Elles ne posent donc pas de problème particulier d’affectation (sauf en cas de sous-activité).

Par **exemple**, on peut avoir une machine ou une ligne de production dédiée à la fabrication d’un seul produit : l’amortissement de la machine constitue une charge fixe spécifique.

■ **En définitive**, on peut être amené à retenir 2, 3 ou 4 grandes catégories de charges en fonction de leur importance relative et de la nature des process. La manière dont on traite, d’un point de vue comptable, ces différentes catégories permet de définir plusieurs « méthodes » ou « approches ».

2.3 Coûts « complets » et « partiels »

Il existe **deux grandes familles de méthodes en comptabilité de gestion**, selon que l’on cherche à calculer des **coûts complets** ou simplement des **coûts partiels**.

■ Dans les **méthodes de coûts complets** (« *Full Costing* »...) (figure 1), on prend en compte TOUTES les catégories de charges, y compris les charges de structure pour lesquelles les calculs peuvent être arbitraires et contestables. Dans le coût de revient complet du produit A, on va trouver une petite fraction de l’amortissement de la moquette du bureau du directeur financier...

On est alors en mesure de calculer un résultat analytique pour chaque produit vendu. Notons, par ailleurs que, légalement, c’est le coût complet qui doit être retenu pour l’évaluation des stocks.

Il existe de multiples variantes du *full costing*, en fonction des critères d’imputation pouvant être retenus (on oppose ainsi souvent des méthodes dites « traditionnelles » à des méthodes plus récentes du type « ABC »).

■ Par opposition, dans les **méthodes de coûts partiels**, on renonce à toute imputation arbitraire. On ne peut donc que calculer des marges.

Par **exemple**, dans la méthode la plus simple (méthode du « *direct costing* », ou méthode des « coûts variables »), on calcule des marges sur coûts variables, et le résultat global de la période est analysé comme étant la somme algébrique des marges sur coûts variables *moins* la masse des charges de structure.

Cette approche est particulièrement utile pour étudier certains problèmes et prendre certaines décisions de gestion à court terme.

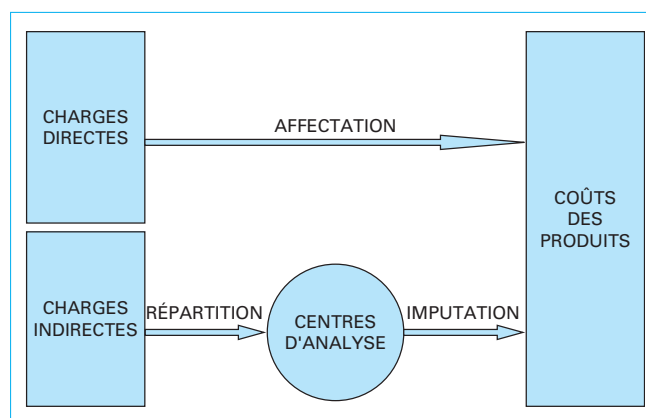


Figure 1 – Traitement des charges dans la méthode des coûts complets

■ **Notons** qu'il n'y a pas à « choisir » une méthode qui serait « meilleure » que les autres : tout dépend de l'objectif ou de la décision à prendre. Un marteau n'est pas meilleur qu'une scie : il faut les deux dans la boîte à outils, le marteau pour planter les clous et la scie pour découper les planches. Le système comptable devra être en mesure de fournir, à la fois, les coûts complets et partiels nécessaires à la gestion : on peut calculer d'abord un coût partiel qui est ensuite complété par l'imputation des charges indirectes pour obtenir le coût complet.

Traditionnellement, pour exposer les différentes méthodes, on commence par présenter la méthode la plus simple de calcul des coûts complets, considérée comme la méthode de référence ou « de base » (qui est la méthode à utiliser pour la valorisation fiscale des stocks). Puis, les autres méthodes sont introduites en mettant l'accent sur les différences avec cette méthode de base.

3. Méthode de base de calcul en coûts complets

3.1 Principes

Toutes les charges sont traitées pour être imputées aux coûts. On privilégie le critère de la destination, et on néglige celui de la variabilité. Le traitement est différent pour les charges directes et les charges indirectes.

Dans la version la plus simple, le niveau d'activité est considéré comme « normal ». La prise en compte des effets de la sous-activité ou de la suractivité fait l'objet d'une approche plus sophistiquée, avec « imputation rationnelle » des charges fixes », comme nous le verrons ensuite.

3.1.1 Affectation des charges directes

Les charges directes sont « affectées » aux coûts, ce qui ne pose pas de gros problèmes conceptuels, mais nécessite toute une organisation administrative, comptable et informatique, en amont du traitement analytique proprement dit.

■ Pour **affecter la main d'œuvre directe**, il faut par exemple que le chef d'atelier établisse un relevé des temps de travail consacrés à la production des différents produits. Il faut savoir qui a fait quoi.

■ Pour **affecter les consommations de matières premières**, il faut un système d'inventaire permanent et utiliser par exemple des « bons de sortie matières » pour savoir les quantités utilisées pour les différents produits.

■ Les **charges indirectes** font l'objet d'un traitement plus compliqué, généralement en 3 étapes.

3.1.2 Répartition des charges indirectes

La première étape du traitement des charges indirectes constitue la « répartition primaire ». Les charges indirectes sont « réparties » par « centres d'analyse ». Les centres d'analyse sont identifiés grâce à l'observation de l'activité de l'entreprise. Chaque centre est défini par un ensemble de tâches suffisamment homogènes pour être regroupées suivant une logique technologique.

Le plus souvent, le découpage en centres d'analyse comptables est calqué sur l'organisation fonctionnelle et hiérarchique de l'entreprise : les centres correspondent alors aux différents ateliers ou services.

Par **exemple**, dans une entreprise de menuiserie industrielle, on peut trouver un atelier de découpe (opérations de sciage), un atelier d'assemblage et un atelier de finition (peinture ou vernissage). Ces trois ateliers peuvent très bien servir de base pour définir trois centres d'analyse. Cela suppose évidemment que la condition d'homogénéité soit satisfaite.

Si, dans un atelier, l'activité est hétérogène (on a par exemple deux sortes de machines très différentes), on peut avoir intérêt à définir plusieurs centres, que généralement on nomme « sections ».

Inversement, on peut regrouper plusieurs ateliers en un seul centre, par souci de simplification. Comme l'activité est toujours nécessairement très hétérogène, on peut être tenté de définir un très grand nombre de sections.

Attention de ne pas « couper les cheveux en quatre » et de construire une « usine à gaz » qui entraînerait des traitements trop coûteux : on doit arbitrer entre précision et simplicité. Il faut par ailleurs que le budget de chaque centre soit suffisamment important pour justifier un traitement spécifique, sinon il vaut mieux regrouper.

On comprend que cette phase soit essentielle : le découpage de l'activité en centres d'analyse doit fournir une modélisation pertinente du process.

Dans la méthode de base, que l'on appelle souvent également « méthode traditionnelle », « méthode des sections homogènes » ou « méthode des centres de responsabilité », le choix des différents ateliers et services comme centres d'analyse s'explique par le fait que c'est souvent un bon compromis. Mais on peut faire autrement, comme on le verra plus loin.

3.1.3 Refacturation entre centres d'analyse

La seconde étape du traitement des charges indirectes constitue la « répartition secondaire », qui s'analyse comme une refacturation des charges des centres « auxiliaires » aux centres « principaux ».

■ Certains centres ont une **activité concernant directement l'une des grandes fonctions opérationnelles de l'entreprise**. On trouvera ainsi des centres relevant de la fonction :

- approvisionnement (un bureau des achats, un service de manutention, etc.) ;
- production (un atelier de production) ;
- distribution (un service de marketing, un service de livraison, etc.).

Ces centres « travaillent pour les produits », et on pourra imputer leurs charges aux coûts correspondants. Par exemple, les charges d'un atelier sont imputées aux coûts de production des produits fabriqués. Ces centres sont qualifiés de « principaux ».

■ Par opposition, certains **centres ne travaillent pas directement pour les produits, mais pour les autres centres** : ils sont qualifiés d'« auxiliaires ». Par exemple, le service comptable enregistre les opérations réalisées par tous les autres services. Il faut donc refacturer les charges indirectes des centres auxiliaires aux centres principaux, pour que notamment, dans le coût de fonctionnement d'un atelier, on tienne compte d'une quote-part des charges administratives engagées dans les centres auxiliaires, du fait de l'existence de cet atelier.

Dans certains cas, il existe un critère objectif de refacturation (par exemple, en fonction du nombre de lignes d'écritures), mais cette répartition « secondaire » peut aussi être effectuée selon une « clé » plus ou moins forfaitaire et arbitraire, source de contestation et de conflits entre les services, certains se voyant « chargés » de frais sur lesquels ils n'ont pas de prise.

On touche là au fondement des principales critiques adressées à la méthode des coûts complets.

3.1.4 Imputation aux coûts

Les charges indirectes de chaque centre principal sont imputées sur la base du coût de l'unité d'œuvre, proportionnellement au nombre d'unités d'œuvre utilisées.

L'unité d'œuvre est une variable caractéristique de l'activité.

Par **exemple**, dans un atelier très mécanisé, l'unité d'œuvre peut être le temps d'utilisation de la machine, alors que dans un atelier faiblement mécanisé, on prendra plutôt le temps de main d'œuvre directe.

Lorsqu'on hésite sur le choix de l'unité d'œuvre, on peut faire une analyse statistique à partir de l'historique des coûts : la meilleure unité d'œuvre est celle qui permet d'avoir le meilleur ajustement linéaire entre le coût et le nombre d'unités d'œuvre.

Supposons que dans un atelier d'emboutissage, on utilise principalement une presse à emboutir. L'unité d'œuvre est, par exemple, l'heure d'utilisation de la presse.

Pendant le mois M, l'atelier a fonctionné pendant 100 heures, on a fabriqué trois produits, A, B et C, avec le plan de charge suivant :

Produits	Temps d'utilisation en heures
A	50
B	40
C	10
Total	100

Les charges indirectes de l'atelier sont de 8 000 €. Le coût de l'unité d'œuvre est de $8\,000/100 = 80$ € de l'heure.

On impute les 8 000 € de la façon suivante :

Produits	Calculs	Charges imputées
A	$50 \times 80 = 4\,000$	
B	$40 \times 80 = 3\,200$	
C	$10 \times 80 = 800$	
Total	8 000	

3.2 Différents coûts

On définit différents types de coûts correspondant à l'organisation fonctionnelle de l'entreprise. Par exemple, pour une entreprise industrielle transformant des matières premières, nous aurons généralement les coûts listés aux paragraphes qui suivent.

3.2.1 Coûts d'achat

On calcule un coût d'achat pour chaque matière achetée pendant la période. Ce coût comporte des charges directes (prix d'achat, frais de transports, de dédouanement, etc.) et des charges indirectes (imputation des charges des centres relevant de la fonction approvisionnement : bureau des achats, contrôle qualité à l'arrivée, etc.).

Les matières sont entrées en stock, valorisées au coût d'achat. Comme les achats peuvent être fractionnés dans le temps, à des prix et, donc, à des coûts d'achat différents, il faut dans le cas général, après chaque entrée, recalculer le coût d'achat moyen pondéré qui servira de base pour l'évaluation des consommations, dans la phase suivante de calcul des coûts de production.

Dans certains cas particuliers, on déroge à la règle du coût moyen pondéré, pour appliquer le principe du « premier entré, premier sorti » (ou « FIFO », *first in, first out*), quand les produits fabriqués sont individualisés, ou celui du « coût de remplacement », notamment dans un contexte hyper-inflationniste.

3.2.2 Coûts de production

On calcule un coût de production pour chaque produit fabriqué pendant la période. Ce coût comporte la valeur des matières consommées, d'autres charges directes (comme les charges de main d'œuvre directe) et des charges indirectes (imputation des charges des centres relevant de la fonction production, c'est-à-dire le plus souvent des différents ateliers).

Les produits terminés sont entrés en stock de « produits finis », valorisés au coût de production.

3.2.3 Cas particulier des en-cours

Les produits qui ne sont pas terminés constituent un stock d'en-cours, évalués en faisant la somme des charges engagées pendant la période pour commencer la fabrication.

La valeur d'en-cours en fin de période correspond donc à un coût de production incomplet.

Ces en-cours peuvent avoir une importance considérable dans certains secteurs, quand le processus de production est long (plusieurs mois, voire plusieurs années), comme dans le génie civil, la construction aéronautique, etc.

En début de période suivante, ces en-cours sont repris comme élément du coût de production des produits correspondants. Il faut donc tenir compte de la variation des en-cours, et on a la relation suivante :

$$\begin{aligned} & \text{En-cours de début de période (+) Charges de la période} \\ & = \text{Coût de production des produits achevés pendant la période} \\ & \quad + \text{En-cours de fin de période} \end{aligned}$$

3.2.4 Coûts de distribution

On calcule un coût de distribution pour chaque produit vendu pendant la période. Ce coût de distribution comporte des éléments directs (par exemple, les commissions versées aux commerciaux, proportionnelles au chiffre d'affaires), et des charges indirectes (imputation des charges des centres relevant de la fonction commerciale : service commercial, livraisons aux clients, etc.).

Notons que le coût de distribution est calculé « en parallèle » avec le coût de production, et non pas « en série », pour reprendre une métaphore souvent utilisée (en comparaison avec les montages électriques...).

3.2.5 Coûts de revient

On calcule un coût de revient pour chaque produit vendu pendant la période. Celui-ci est la somme du coût de production et du coût de distribution.

Le coût de distribution ne pose pas de problème. Par contre, pour le coût de production, il faut bien comprendre qu'il s'agit de

la valorisation des produits que l'on sort du stock pour être vendus, donc en principe au coût de production moyen pondéré si la production a été effectuée en plusieurs lots. Le problème est identique à celui rencontré pour la valorisation des consommations de matières.

C'est à partir de ce coût de revient complet que l'on peut calculer le résultat analytique sur les produits vendus, en faisant la différence avec les ventes.

3.2.6 Adaptation en fonction de la nature de l'activité

Le schéma précédent, qui enchaîne les calculs des coûts d'achat, de production, de distribution et de revient, doit évidemment être adapté en fonction de l'activité.

Ainsi, dans une entreprise commerciale, il n'y a pas de coûts de production, et on peut passer directement du coût d'achat des marchandises au coût de revient des produits vendus.

Dans une entreprise de service, il n'y a généralement pas de coûts d'achat, et on passe directement au coût de revient.

Par **exemple**, dans une société d'ingénierie ou une agence de publicité, on peut passer directement au coût des « projets » ou « contrats », car les produits sont uniques et il n'y a pas de variations de stocks ; mais attention, il peut y avoir des en-cours !

Par contre, dans certains cas, si le processus est complexe, il peut y avoir plusieurs niveaux dans les coûts de production.

Par **exemple**, la matière subit une première transformation dans un atelier ou une usine X pour obtenir un produit semi-ouvré qui est stocké, puis livré à l'usine Z qui achève la production pour obtenir le produit fini.

Dans ce cas, nous aurons deux coûts de production : l'un, à la sortie de l'usine X, servant à valoriser le produit intermédiaire, et un second, à la sortie de l'usine Z.

3.2.7 Cas particulier des « produits joints »

Dans le cas général, on raisonne de façon très simple : le coût du produit est obtenu par sommation de la valeur des « facteurs de production » utilisés. Le coût de production d'une chemise est la somme du tissu, du fil, du salaire de l'ouvrière et de l'amortissement de la machine à coudre...

Mais, dans d'autres cas, à partir d'un seul et même facteur, on obtient simultanément deux ou plusieurs produits, qualifiés de « produits joints », de « co-produits », ou encore de « produits fatals ».

Par **exemple**, dans une laiterie, on obtient, à partir du lait, du lait écrémé et de la crème.

Dans l'industrie gazière, à partir du gaz naturel, on obtient du gaz domestique et du soufre.

Dans une centrale nucléaire, à partir de l'uranium, on obtient de l'électricité et du plutonium, etc.

Quel est le coût de production des différents co-produits ?

Disons tout de suite que notre pauvre petit cerveau d'*homo sapiens* est piégé par cette question digne du Sphinx... On sait faire des additions, mais l'opération inverse... Néanmoins, il faut quand même valoriser, ne serait-ce que pour l'évaluation des stocks au bilan.

En pratique, deux méthodes empiriques sont utilisées.

■ **Dans certain cas**, l'un des co-produits est qualifié de « produit principal » (c'est pour son obtention que l'usine a été construite),

et les autres ne sont que des « sous-produits ». Si ces sous-produits sont valorisés et vendus, on considère leur rapport comme des « charges négatives », venant en déduction du coût de production du produit principal.

■ **Dans les autres cas**, il faut inventer un critère de répartition du coût de la matière sur les différents co-produits, en fonction de leur nature (le poids, le volume, la densité volumétrique, etc.). Le problème est en fait identique à celui de l'imputation de certaines charges de structures indirectes, avec le même risque d'arbitraire.

4. Imputation « rationnelle » des charges fixes

Ici, « rationnel » ne s'oppose pas à « irrationnel » : le terme signifie simplement que les charges fixes sont imputées en fonction d'un ratio (rapport entre l'activité réelle et l'activité normale).

4.1 Nécessité de l'imputation rationnelle

Dans tout ce qui précède, on a supposé que le niveau d'activité de la période était « normal », c'est-à-dire que l'entreprise n'était, ni en sous-activité, ni en suractivité. Mais, on peut traverser conjoncturellement des périodes difficiles (crise économique, « chômage technique »), ou on a pu être trop optimiste en réalisant des investissements trop importants, en surdimensionnant un outil de production qui se retrouve sous-utilisé. Il faut alors réintroduire la distinction charges variables/charges fixes et traiter de façon spécifique les charges fixes, sinon on arrive à des coûts complets aberrants à partir desquels on risque de faire des contresens.

Supposons par **exemple** qu'une usine ait été construite pour fabriquer normalement mensuellement 100 tonnes de produit X, avec la structure des coûts suivantes :

- charges fixes : 50 000 € ;
- charges variables : 100 000 €.

Cela nous donne normalement un coût unitaire de :

$$(50\,000 + 100\,000) / 100 = 1\,500 \text{ la tonne}$$

Supposons que, pendant le mois M, pour des raisons conjoncturelles, l'usine ne tourne qu'à 40 % de sa capacité et ne produise que 40 tonnes. Les charges variables, proportionnelles au niveau d'activité, seront de 40 000, mais les charges fixes, par définition, resteront à 50 000. Le coût unitaire grimpera à :

$$(50\,000 + 40\,000) / 40 = 2\,250 !$$

Si le produit est vendu 2 000 € la tonne, la comptabilité analytique va afficher une perte de 250 € par tonne. Est-ce pour autant que le produit n'est pas profitable ?

Ici, dans un cas aussi simple (un seul atelier, un seul produit), le bon sens permet immédiatement de corriger : le produit est « intrinsèquement » rentable, la perte n'est que le reflet de la sous-activité. Mais, dans le cas général (plusieurs ateliers, plusieurs produits), on ne peut pas faire mentalement cette correction évidente, et on attend justement du système comptable des informations permettant de faire le tri entre produits ou activités rentables et non rentables. Il faut donc une procédure systématique permettant une analyse pertinente, mettant en évidence le « coût de la sous-activité ».

Inversement, s'il n'est jamais bon d'être en sous-activité (on subit des coûts de sous-activité), il n'est pas bon non plus d'être en

suractivité, car on « tire sur la corde » et on risque à terme des catastrophes. Par exemple, la suractivité va empêcher les travaux de maintenance ou de réparation indispensables, avec un risque d'accident, d'explosion à cause de la surchauffe, etc. On bénéficie, certes à court terme, d'un « gain de suractivité », effet symétrique du coût de sous-activité. L'analyse des résultats doit mettre en évidence ces gains de suractivité. C'est à ces besoins que répond la procédure d'imputation rationnelle.

Il faut bien comprendre qu'on n'a pas le choix : si on est en sous-activité, alors nécessairement il faut utiliser la méthode de l'imputation rationnelle, sinon les coûts et les résultats n'auront pas de signification.

Notons également qu'en cas de sous-activité il faut faire figurer les stocks au bilan évalués au coût rationnel, sinon on majorerait artificiellement le résultat de la période en y incluant une partie du coût de la sous-activité.

4.2 Coût d'imputation rationnelle

Pour calculer ce coût, on définit un « coefficient d'activité », rapport entre l'activité réelle et l'activité normale.

L'activité normale est définie par l'analyste et reflète les contraintes stratégiques, légales et organisationnelles. L'usine a été construite sur la base d'une anticipation de l'évolution du marché et en fonction d'hypothèses sur l'organisation du travail (dans certains secteurs, on travaille en continu en « 3×8 », dans d'autres, on ne va travailler qu'aux « heures de bureau », etc.). Par ailleurs, même si c'est parfois un fantasme patronal, il ne faut pas confondre activité normale et activité maximale possible : il faut tenir compte par exemple du temps de maintenance, et de la nécessité de se ménager une réserve pour absorber une suractivité conjoncturelle. Il faut également tenir compte du calendrier (certains jours de fêtes religieuses ou nationales sont chômés).

Le principe est que l'on n'impute pas les charges fixes telles quelles : on les multiplie par le coefficient d'activité.

Dans les cas simples, on peut raisonner de façon globale.

Ainsi, dans notre **exemple** numérique, le coefficient d'activité est inférieur à 1 et vaut $40/100 = 0,4$, et il ne faut pas imputer les 50 000 € de charges fixes, mais uniquement :

$$50\,000 \times 0,4 = 20\,000$$

Dans ces conditions, le coût unitaire ressort à :

$$(20\,000 + 40\,000) / 40 = 1\,500 \text{ comme en période normale}$$

Ce coût « rationnel », ici, ne dépend pas du niveau d'activité. S'il augmente, cela ne sera pas l'effet mécanique de la baisse du niveau d'activité, mais la conséquence par exemple d'une dégradation du rendement : le système comptable pourra jouer son rôle de fournisseur d'informations pour le contrôle de gestion.

Dans les cas plus complexes, il faut appliquer la procédure au niveau de l'affectation des différentes charges directes fixes et de l'imputation des différentes charges indirectes. Cela oblige à distinguer, au niveau de chaque centre d'analyse (de chaque atelier par exemple), les charges fixes et les charges variables, et à appliquer aux charges fixes le coefficient d'activité propre au centre, pour calculer un coût rationnel de l'unité d'œuvre, utilisé ensuite pour l'imputation aux produits.

4.3 Différence d'imputation rationnelle

Le fait d'imputer rationnellement les charges fixes permet de mettre en évidence la différence d'imputation rationnelle, différences entre les charges fixes réelles et les charges fixes rationnellement imputées. En cas de sous-activité, cette différence est positive et constitue un coût de la sous-activité.

Dans notre **exemple**, le coût de la sous-activité est de :

$$50\,000 - 20\,000 = 30\,000$$

Le résultat réel global est :

$$\begin{aligned} &(2\,000 \times 40) - (50\,000 + 40\,000) \\ &= 80\,000 - 90\,000 \\ &= (-) 10\,000 \end{aligned}$$

Ce résultat peut s'analyser comme étant la somme algébrique d'un résultat « rationnel », calculé sur la base du coût unitaire normal, et de la différence d'imputation rationnelle. Ici :

$$(-) 10\,000 = (2\,000 - 1\,500) \times 40 - 30\,000 = 20\,000 - 30\,000$$

Certes, le résultat est négatif, mais cela s'explique par le fait que le coût de la sous-activité est supérieur au bénéfice réalisé sur la vente des 40 tonnes. Le produit est un « bon » produit, qui rapporte de l'argent, il ne faut pas l'abandonner, mais en vendre plus. Il ne faut pas non plus chercher à augmenter le prix, en le fixant au-delà du coût unitaire réel de 2 250, ce qui reviendrait à vouloir faire payer au client le coût de notre sous-activité : on ne serait sans doute plus compétitif. Il faut « tenir » pendant la mauvaise passe conjoncturelle.

Inversement, si le coefficient d'activité est supérieur à 1, si nous sommes en suractivité, on impute plus que les charges fixes réelles, et l'on analyse le résultat réel comme étant la somme d'un résultat normal et d'un gain de suractivité apparaissant comme une aubaine conjoncturelle qui ne pourra pas se renouveler éternellement. Il ne faut pas se leurrer, on est moins bon qu'on pourrait le croire.

5. Méthode ABC

La méthode ABC (pour « *Activity Based Costing* », comptabilité basée sur les activités) est inspirée des travaux d'auteurs américains (Johnson et Kaplan) et est présentée comme une alternative à la méthode de base traditionnelle.

5.1 Principes

Les tenants de la méthode ABC reprochent à la méthode traditionnelle d'imputation par centres de responsabilité une vision trop hiérarchique, verticale de l'entreprise, alors que le plus important est de partir d'une bonne modélisation du process. Pour ce faire, il faut privilégier une approche plus « horizontale » des activités et définir des « inducteurs de coûts » qui ne sont pas nécessairement liés au volume de la production, mais à des aspects plus stratégiques. Ainsi, le choix de l'heure de main d'œuvre directe ou de l'heure machine comme principales unités d'œuvre utilisées en tant que base de l'imputation des charges indirectes est stylgatisée.

Par **exemple**, dans la fabrication d'appareils électriques ou électroniques, un inducteur de coût pertinent est souvent le nombre de composants incorporés et assemblés. Plus le nombre de composant est important, plus les coûts seront élevés, au niveau de l'approvisionnement (il y a de nombreuses références à gérer), au niveau de la production (le montage est plus complexe à réaliser), comme au niveau de la commercialisation (les réparations SAV sous garantie seront plus nombreuses).

On peut donc regrouper toutes les charges liées à la complexité, quel que soit le service concerné, et les imputer aux coûts des produits en fonction du nombre de composants.

ABC préconise donc de partir d'une analyse du fonctionnement de l'entreprise en activités, de regrouper les charges indirectes des différentes activités relevant du même inducteur de coût, de calculer le coût des inducteurs et de pratiquer l'imputation sur cette base, en déconnectant éventuellement le schéma comptable de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle, dans le but d'obtenir une meilleure modélisation permettant une information plus pertinente, menant à de meilleures décisions au niveau de la stratégie industrielle et commerciale.

5.2 Exemple simple

Supposons une entreprise de sous-traitance fabriquant des pièces pour l'industrie automobile, avec 2 ateliers, X et Y (décolletage et traitement de finition par exemple).

Dans le cadre de la méthode traditionnelle, on définit des unités d'œuvre par atelier (l'heure de travail par exemple), et on impute par atelier.

Dans le cadre de la méthode ABC, on remarquera par exemple que, dans chaque atelier, on observe certes une activité de production proprement dite, avec comme inducteur de coût, le nombre de pièces fabriquées, mais également une autre activité, liée à la préparation de l'activité : ordonnancement, réglage des machines notamment.

Pour cette seconde activité, un autre inducteur de coût peut être très pertinent : le nombre de lots mis en fabrication.

Si tous les lots ont le même nombre de pièces, les 2 méthodes risquent de donner les mêmes résultats numériques. Mais, si nous avons des « petits » lots (par exemple de 1 000 pièces) et des « grands » lots (par exemple de 10 000 pièces) et si un petit lot induit en gros la même activité d'ordonnancement et de réglage qu'un gros, on comprend que la méthode traditionnelle va afficher des coûts minorés pour les petits lots, et majorés pour les gros lots.

Nous avons par exemple le tableau 3 qui indique la répartition suivante des charges indirectes.

L'activité a été de 100 heures dans chaque atelier (nombres d'unités d'œuvre au sens de la méthode traditionnelle), on a traité 10 lots représentant au total 50 000 pièces (inducteurs de coûts au sens de la méthode ABC).

Dans la méthode traditionnelle, on impute « verticalement » par atelier : le coût des unités d'œuvre est 600 € dans l'atelier X et 250 € dans l'atelier Y.

Tableau 3 – Répartition des charges indirectes			
	Atelier X	Atelier Y	Total
Activité préparation ...	10 000	5 000	15 000
Activité production	50 000	20 000	70 000
Total	60 000	25 000	85 000

Dans la méthode ABC, traiter un lot « induit » horizontalement un coût de 1 500 € (tous ateliers confondus), et usiner une pièce induit un coût de 1,4 €.

Considérons une « petite » commande de 1 000 pièces, ayant nécessité 2 heures de travail dans chaque atelier : son coût, selon la méthode traditionnelle, sera de :

$$(600 \times 2) + (250 \times 2) = 1 700$$

Alors que, selon l'approche ABC, il sera de :

$$(1 \times 1 500) + (1 000 \times 1,4) = 2 900$$

Par contre, une grosse commande de 10 000 pièces, nécessitant 20 heures de travail, coûtera 17 000 selon la méthode traditionnelle (600 + 250 × 20), et seulement 15 500 selon la méthode ABC (10 000 × 1,4 + 1 500).

La petite commande est « avantagée » par rapport à la grosse par la méthode traditionnelle. Par contre, pour une grosse c'est l'inverse.

On vérifie par ailleurs que, pour une commande « moyenne » de 5 000 pièces nécessitant 10 heures de travail, on trouve rigoureusement le même résultat :

$$600 + 250 \times 10 = 8 500 \text{ pour la méthode traditionnelle}$$

$$5 000 \times 1,4 + 1 500 = 8 500 \text{ pour la méthode ABC}$$

On comprend l'intérêt de ces calculs pour la politique commerciale : l'entreprise n'a peut-être pas intérêt à accepter de petites commandes, ou alors à un prix différencié plus élevé. Dans beaucoup de secteurs, on pratique des « tarifs dégressifs » en fonction de la quantité.

5.3 Appréciation critique

On voit que finalement, il n'y a pas de différence fondamentale avec la méthode de base : il s'agit toujours de regrouper les charges et de les imputer en fonction d'une variable représentative de l'activité. Dans la méthode dite « traditionnelle », rien n'interdit de définir des centres d'analyses permettant une imputation pertinente avec des unités d'œuvre qui soient de bons inducteurs de coût. Dans notre exemple, on peut très bien définir une section ordonnancement et imputer en fonction du nombre de lots. On trouvera *in fine* les mêmes résultats numériques qu'avec ABC.

La méthode traditionnelle, ici, est mal appliquée, dans la mesure où, si les charges d'ordonnancement et de réglage sont significatives, cela signifie que l'activité n'est pas homogène dans les ateliers, et qu'il faut donc une analyse plus fine du processus, apportée par ABC. Autrement dit, quand on fait une application intelligente de la méthode dite « traditionnelle » (si on tient compte de la nécessité d'imputer de façon spécifique les charges d'ordonnancement et de réglage), on fait de l'ABC sans le savoir, comme monsieur Jourdain faisait de la prose. Le problème n'est finalement pas très compliqué et demande simplement un peu de bon sens.

Un autre problème, plus important, doit être évoqué. L'intérêt de la méthode traditionnelle d'imputation par centres de responsabilité (par ateliers), c'est que justement, à la tête d'un tel centre, il y a un responsable ! Même si l'activité est hétérogène (et elle l'est nécessairement toujours), il n'est pas idiot de regrouper toutes les charges correspondantes si l'on veut pouvoir faire du contrôle budgétaire et maîtriser les coûts.

Dans notre exemple, si les charges de production, ou les charges de préparation, dérapent, les 2 chefs d'atelier peuvent se renvoyer la balle : on risque de créer de l'irresponsabilité.

Il n'est donc pas question de choisir entre la méthode traditionnelle et la méthode ABC : il faut à la fois regrouper les charges par ateliers pour les besoins du contrôle budgétaire, et les regrouper

également par inducteurs de coût pertinents pour avoir une bonne modélisation et une bonne analyse de la rentabilité des produits. Il faut raisonner « matriciellement » : sommation en ligne selon ABC et en colonnes par ateliers.

En pratique, cela est possible si le système comptable utilise un progiciel intégré fonctionnant autour d'une base de données multi-dimensionnelle, permettant de définir plusieurs « axes » d'analyse et de codification des données. Quand on saisit une charge (par exemple des frais de personnel de réglage dans l'atelier X), il faut que le système enregistre l'opération selon plusieurs dimensions :

- par nature, pour les besoins de la comptabilité financière (charges de personnel, et non frais de transport par exemple) ;
- par centre de responsabilité, pour les besoins du contrôle budgétaire (atelier X, et pas Y) ;
- par « activité », pour une bonne modélisation des coûts (réglage, et pas production proprement dite).

5.4 TDABC

Une version un peu différente de la méthode ABC, le TDABC (*Time Driven ABC*) peut être considéré comme une tentative de synthèse des différentes approches.

On part du coût de l'heure de travail dans chaque atelier, dans des conditions normales d'exploitation (le niveau normal d'activité au sens de l'imputation rationnelle), ce qui permet de mettre en évidence les coûts de sous-activité.

Puis, compte tenu de l'hétérogénéité de l'activité et de la nécessaire polyvalence des ouvriers (un ouvrier peut effectuer des tâches de réglage, puis de production proprement dite), on peut faire des répartitions en fonction du temps de travail par inducteurs (dans notre exemple, nombre de lots ou nombre de pièces).

On peut enfin utiliser des « équations de coûts » pour calculer le coût des produits (une commande, par exemple, va demander 1 réglage pour 10 000 pièces de production).

6. Approche en coûts partiels

Nous avons vu les difficultés et les risques d'arbitraire posés par l'imputation des charges de structure dans les méthodes de coûts complets. Pour étudier certains problèmes, il vaut mieux raisonner en coûts partiels et calculer, non pas des résultats analytiques, mais des marges.

6.1 « Direct costing » simple ou « méthode des coûts variables »

La méthode la plus simple est la méthode du « *direct costing* ». Attention, l'adjectif « direct » est ici un « faux ami », comme on dit au lycée dans les cours d'anglais : il faut traduire non pas par direct, mais par variable.

En fait, dans cette approche, on ne retient que 2 catégories de charges :

- charges opérationnelles (supposées à la fois directes et variables) ;
- charges de structure (supposées à la fois indirectes et fixes).

Le schéma d'analyse est le suivant : seules les charges opérationnelles (donc variables) sont réparties par produits, pour calculer des marges sur coûts variables. Les charges de structure (donc, fixes) sont retranchées globalement de la somme des marges, pour boucler la comptabilité et retrouver le résultat global. On obtient le tableau 4.

On voit que certains produits contribuent très fortement à couvrir les frais fixes (A), alors que d'autres ont une marge négative (C) : plus on en vend de produits C, plus on perd d'argent. La logique veut que l'on abandonne le produit C, sauf bien entendu si une raison stratégique milite pour son maintien (image de marque, produits complémentaires, etc.).

Il importe de bien comprendre qu'il ne sert à rien de chercher à répartir les 4 100 de charges de structures qui, par hypothèse, sont engagées de toute façon.

6.2 « Direct costing » évolué

Dans cette version plus élaborée, on réintroduit dans l'analyse les 2 autres catégories de charges.

Les charges indirectes variables sont imputées aux produits, sur la base du coût variable des unités d'œuvre (ou des inducteurs de coût si on est dans la logique ABC). Le coût variable est donc constitué des charges variables directes et des charges variables indirectes.

On retranche des marges sur coûts variables les charges fixes directes (que l'on nomme souvent les charges fixes « spécifiques ») pour obtenir les « contributions » ou marges sur coûts spécifiques. Jusqu'à cette étape, l'analyse se fait donc par produits.

Enfin, on retranche globalement de la somme des contributions les charges fixes indirectes pour retrouver le résultat global. Donc, les charges fixes indirectes (charges de structure) sont les seules à ne pas être imputées par produits. On obtient le tableau 5.

Ce genre d'analyse permet de discriminer 3 types de situations.

■ Le produit A est un très bon produit : non seulement il dégage une marge sur coûts variables positive, mais en plus il couvre ses frais fixes spécifiques et contribue donc à couvrir les charges de structure. Il faut le développer, et il serait évidemment suicidaire de le supprimer.

■ Le produit C, à l'inverse, est un véritable boulet pour l'entreprise. La marge sur coûts variables est déjà négative, donc si on charge la barque avec les charges fixes spécifiques qui peuvent lui être affectées, on obtient une contribution fortement négative qui plombe dangereusement le résultat : les ventes de C sont « hémorragiques », il faudrait supprimer le produit, le résultat global serait multiplié par 8 !

Tableau 4 – Exemples de calculs de « *direct costing* »

Postes	Produit A	Produit B	Produit C	Total
Ventes	10 000	4 000	5 000	19 000
Charges variables	6 000	3 600	5 200	14 800
Marges sur coûts variables	4 000	400	(-) 200	4 200
Charges fixes.....				4 100
Résultat global.....				100

Tableau 5 – ...				
Postes	Produit A	Produit B	Produit C	Total
Ventes	10 000	4 000	5 000	19 000
Charges variables directes.....	4 000	2 000	3 000	9 000
Charges variables indirectes.....	2 000	1 600	2 200	5 800
Total charges variables	6 000	3 600	5 200	14 800
Marges sur coûts variables.....	4 000	400	(-) 200	4 200
Charges fixes directes	2 000	600	500	3 100
Contributions.....	2 000	(-) 200	(-) 700	1 100
Charges fixes indirectes.....				1 000
Résultat global				100

■ Le produit B représente un cas intermédiaire intéressant : la marge sur coûts variables est positive, mais la contribution est négative. Le produit est un « dilemme », il pose un problème de seuil de rentabilité. Ou bien, on espère dans l'avenir pouvoir augmenter les ventes ou réduire les charges fixes spécifiques, et dans ce cas il faut le garder ; ou bien les ventes plafonnent, et il vaudrait mieux l'abandonner tout de suite. C'est quitte ou double...

6.3 Utilité du *direct costing* en gestion

Dans de très nombreuses situations, il est indispensable d'avoir des informations relevant d'une analyse en coûts partiels (structure des charges et marges) pour être en mesure de faire un diagnostic et prendre une bonne décision.

6.3.1 Problèmes de seuil de rentabilité

Une activité commence à dégager des bénéfices à partir du moment où l'on vend suffisamment de produits pour que la marge sur coûts variables couvrent les frais fixes. On atteint alors le seuil de rentabilité (figure 2).

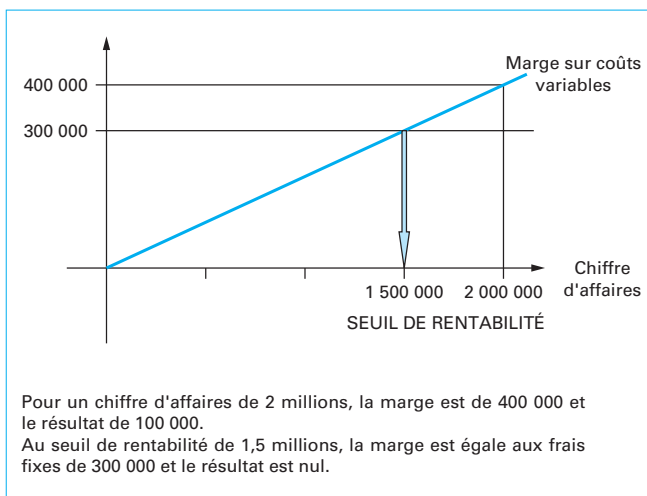


Figure 2 – Graphique de visualisation du seuil de rentabilité

Supposons, par **exemple**, une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros et un résultat de 100 000 €, avec la structure suivantes des charges :

- charges variables : 1 600 000 ;
- charges fixes : 300 000.

La marge sur coûts variables est de 400 000 et peut être considérée comme proportionnelle au niveau d'activité.

Le seuil de rentabilité SR s'obtient par une simple règle de trois :

$$SR = (2\,000\,000 / 400\,000) \times 300\,000 = 1\,500\,000$$

Cela revient à diviser les charges fixes par le taux de marge, qui ici est de 20 % :

$$SR = 300\,000 / 0,2 = 1\,500\,000$$

Si le chiffre d'affaires est supérieur à 1 500 000, on fait du bénéficiaire ; s'il est inférieur, on est en perte.

Cela peut s'appliquer globalement, tous produits confondus, ou au niveau d'un produit en raisonnant sur la contribution.

On peut évidemment raisonner en euros, ou en unités physiques : le seuil de rentabilité d'une cimenterie peut s'exprimer en nombre de tonnes également.

Si une entreprise est déficitaire, il n'y a pas 36 solutions pour restaurer la rentabilité, soit :

- on augmente le chiffre d'affaires ;
- on améliore le taux de marge (par exemple, en faisant des investissements pour améliorer la productivité) ;
- on diminue les charges fixes (par exemple, par une politique de restructuration).

La différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité donne la *marge de sécurité*, qui est une des mesures de la vulnérabilité.

Plus cette marge est faible, plus l'entreprise risque de se retrouver en perte quand, par exemple, une récession s'installe dans le secteur.

Cette vulnérabilité dépend aussi de l'importance relative des charges fixes : c'est ce qui explique les politiques de flexibilité (recours à la sous-traitance par exemple).

6.3.2 Projections prévisionnelles

Dans le cadre de l'établissement des budgets, on part généralement de la structure des coûts, fournie par la comptabilité : les charges fixes vont rester fixes (sauf si on prend une nouvelle décision, par exemple l'embauche d'un nouvel employé payé au mois), mais les charges variables vont croître en fonction du niveau prévisionnel d'activité.

On peut ainsi chiffrer par projection les coûts prévisionnels.

6.3.3 Études d'opportunité

Dans de très nombreux cas, quand on se pose un problème du type « que se passerait-il, si... », on peut raisonner à la marge, en comparant la variation de la marge et la variation des charges fixes.

Par **exemple**, pour reprendre notre exemple précédent relatif au seuil de rentabilité, que se passerait-il si, en allouant un budget publi-promotionnel de 100 000 € à la télévision, on augmentait les ventes de 40 % ?

La marge augmenterait de $400\,000 \times 0,4 = 160\,000$.

Comme 160 000 est supérieur à 100 000, le résultat augmenterait de 60 000 : le projet est très intéressant. Par contre, si les ventes n'augmentent que de 20 %, il ne l'est pas : $400\,000 \times 0,2 = 80\,000$, inférieur à 100 000.

Autre exemple : que se passerait-il si au lieu de posséder nos propres camions de livraison, on passait par un transporteur ?

Les charges fixes diminueraient (plus d'amortissement des camions, et plus besoin de chauffeurs-livreurs) mais, par contre, les charges variables augmenteraient et le taux de marge baisserait.

6.4 Lien avec les notions de coût marginal et de gestion optimale

En micro-économie, on utilise beaucoup la notion de coût marginal, qui correspond au coût de production d'une unité supplémentaire. En théorie, le coût marginal est la dérivée de la fonction de coût total, et on démontre que, quand la production augmente, dans un premier temps, le coût marginal décroît, pour croître à partir d'un certain seuil. On a intérêt à pousser la production tant que le coût marginal est inférieur à la recette marginale qui, dans une situation de concurrence, correspond au prix du marché.

La connaissance des coûts marginaux est déterminante pour mettre en œuvre une gestion optimale.

Par **exemple**, un producteur d'électricité met d'abord en marche les centrales produisant au moindre coût (centrales nucléaires), et ne met en marche les centrales thermiques classiques qu'en appoint, car le coût marginal est plus fort.

On applique le principe suivant : on met en service les sites de production dans l'ordre des coûts marginaux croissants.

Mais si, par exemple, on s'approche du prix du marché, il vaut mieux importer de l'électricité d'un pays voisin.

Or, il se trouve qu'en pratique, très souvent, le coût variable est une bonne approximation empirique du coût marginal.

7. Coûts standards ou préétablis

Dans tout ce qui précède, on a traité des coûts réels, calculés d'après l'analyse des charges de la période enregistrées par la comptabilité.

Mais, le système de gestion peut utiliser également des coûts standards, préétablis, ou prévisionnels, pour accélérer certaines procédures, ou bien permettre la mise en place du contrôle budgétaire.

7.1 Accélération des procédures

Prenons l'exemple de la prise en compte des consommations de matières premières dans le calcul des coûts de production. Ces consommations sont valorisées au coût d'achat, à la sortie du stock de matières. Mais, pour connaître ce coût d'achat, il faut attendre la *fin de la période* pour pouvoir traiter toutes les charges. Or, les consommations ont lieu *pendant* la période. Si on veut comptabiliser la sortie immédiatement, on a intérêt à tenir le stock, non pas en coûts réels, mais en coûts standards, déterminés à l'avance comme étant les coûts normaux.

Si le coût est plus élevé que prévu, on saisira l'écart au moment de l'entrée en stock. Mais, en aval, c'est surtout le problème de la quantité de matière utilisée qui importe, afin de suivre, par exemple, les risques de gaspillage. Il est donc beaucoup plus intéressant de faire fonctionner le stock en coûts standards : les entrées sont débitées et les sorties créditées au coût standard.

7.2 Gestion par les écarts

Le système comptable va mettre en place des « filtres » permettant de passer des coûts réels aux coûts standards.

Par **exemple**, on a prévu d'acheter une tonne de matière à 100, hypothèse retenue pour l'établissement des budgets, alors qu'en fait, on la paye 120.

En coûts réels, on débiterait le compte de stock de 120. En coûts standards, on le débite de 100, et la différence va dans un compte d'écart, débité de 20.

Mais, les cours fluctuent : le lendemain, on peut acheter une autre tonne, par exemple à 90. Cette fois-ci, le stock sera toujours débité au coût standard de 100, mais le compte d'écart sera crédité de la différence favorable de 10.

Ce qui importe, c'est, en fin de période, le solde du compte d'écart, somme algébrique de tous les écarts favorables ou défavorables.

L'édition d'une balance des comptes d'écarts va fournir un état de contrôle budgétaire très utile pour le contrôle de gestion.

Le suivi des écarts budgétaires et leur analyse représentent l'un des outils privilégiés du contrôle.