

DIDIER LECLÈRE

L'ESSENTIEL DE LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

Cinquième édition

LES ESSENTIELS DE LA FINANCE



EYROLLES
Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction

Les objectifs de la comptabilité analytique	9
1. L'analyse des performances de l'entreprise	11
2. L'évaluation des stocks	14
3. La production d'informations nécessaires au contrôle de gestion	15
4. L'aide à la prise des décisions de gestion	16
5. « Méthodes » ou « approches » en comptabilité analytique	17
6. Utilisation du manuel et progression pédagogique	18

PREMIÈRE PARTIE

L'analyse des coûts complets : le *full-costing* **19**

Chapitre 1 Les principes de base de l'analyse des coûts complets	21
1. La typologie des charges d'exploitation	22
2. L'incorporation des charges	25
3. Le traitement des charges directes	27
4. Le traitement des charges indirectes	28
5. Schéma d'ensemble récapitulatif	33
Chapitre 2 Les différentes étapes du calcul des coûts	35
1. Les grandes étapes fonctionnelles	36
2. Les coûts de revient et les résultats analytiques	38
3. La prise en compte des mouvements de stocks	39
4. Schéma d'ensemble de la méthode des coûts complets	41
Chapitre 3 L'organisation pratique du traitement comptable analytique	46
1. Le principe de la réflexion	46
2. Les écritures de virement	48
3. Les différences de traitement comptable	49
4. La détermination des résultats analytiques	51
5. La comptabilité analytique dans les systèmes informatisés	51
→ Étude de cas 1 – M. Geoffroy	53
→ Étude de cas 2 – Société Sanilux	56
→ Étude de cas 3 – Université technologique du Nord	65

DEUXIÈME PARTIE

L'adaptation des principes en fonction de l'activité : approfondissement du *full-costing* 69

Chapitre 4 Les problèmes liés à la nature du processus de production 71

1. Prise en compte des prestations réciproques ou circulaires 72
2. Prise en compte de stades intermédiaires dans le processus
de production 73
3. Prise en compte des encours de production 75
4. Prise en compte des sous-produits et des produits joints 75

Chapitre 5 Fluctuations du niveau d'activité et « imputation rationnelle » des frais fixes 77

1. L'impact du niveau d'activité sur le coût unitaire 78
2. Définition du « coût d'imputation rationnelle » 79
3. La différence d'imputation rationnelle 80
4. Intérêt pour la gestion de l'imputation rationnelle 82
5. Application pratique de la méthode 83
6. Valorisation du stock final dans les états financiers 84

Chapitre 6 L'analyse transversale des processus et la « méthode ABC » 85

1. L'évolution du contexte 86
 2. Les principes de la comptabilité basée sur les activités 87
 3. De l'ABC à l'ABM (*activity based management*) 90
 4. Appréciation critique 91
- Étude de cas 4 – Société Nouvelles imprimeries industrielles
de l'Indre 94
- Étude de cas 5 – Société Flycut 104
- Étude de cas 6 – Société Mécanotrex 110

TROISIÈME PARTIE

L'analyse des coûts partiels : le *direct-costing* 115

Chapitre 7 Le modèle de base : le *direct-costing* simple 117

1. Les hypothèses simplificatrices 118
2. Les principes de base de l'analyse 120
3. Les problèmes posés par les variations de stock 121
4. Schéma d'ensemble du modèle simplifié 121
5. Généralisation à d'autres objets de coûts 122

Chapitre 8	L'utilisation en gestion des coûts partiels	123
1.	L'analyse du seuil de rentabilité	124
2.	La marge de sécurité	126
3.	La relation volume-coûts-profits	129
4.	L'effet « nœud papillon »	131
Chapitre 9	L'élargissement du modèle : le <i>direct-costing</i> évolué	133
1.	La prise en compte des charges fixes directes	134
2.	La prise en compte des charges variables indirectes	134
3.	De la notion de coût variable à celle de « coût marginal »	135
4.	Comparaison du <i>direct-costing</i> avec le <i>full-costing</i>	138
→	Étude de cas 7 – Société Climaflex	140
→	Étude de cas 8 – Société Kermaria	145
→	Étude de cas 9 – Société Neosom	150

QUATRIÈME PARTIE

Des coûts réels aux coûts standard : introduction au contrôle budgétaire **157**

Chapitre 10	Le calcul et l'analyse des écarts	159
1.	Les écarts sur charges directes	160
2.	Les écarts sur charges indirectes	165
3.	Les autres écarts	172
3.1.	Écarts de composition sur ventes	173
3.2.	Écarts sur volume de marge	173
Chapitre 11	Le traitement comptable des écarts	175
1.	La méthode des coûts préétablis	176
2.	La méthode du suivi des engagements budgétaires	179
Chapitre 12	L'utilisation des écarts	181
1.	Le principe de la gestion par exception	182
2.	L'organisation générale du système de contrôle	183
→	Étude de cas 10 – Société Tropicolino	185
→	Étude de cas 11 – Société Piderer	193
→	Étude de cas 12 – Société Textibril	198

Lexique	201
----------------	------------

Bibliographie	203
----------------------	------------

Index	204
--------------	------------

L'analyse des coûts complets : *le full-costing*

Dans beaucoup d'entreprises, on se limite en matière comptable aux seules obligations légales, c'est-à-dire à la tenue de la comptabilité générale. Mais pour être en mesure d'établir ses comptes annuels, l'entreprise, même la plus petite, doit évaluer ses stocks et donc effectuer des calculs de coûts. Dans cette optique, c'est généralement par le biais de la méthode des coûts complets, qui normalement doit être utilisée pour l'évaluation des stocks, que l'entreprise se familiarise avec les concepts de la comptabilité analytique.

Chapitre 1 – Les principes de base de l'analyse des coûts complets	21
Chapitre 2 – Les différentes étapes de calcul des coûts	35
Chapitre 3 – L'organisation pratique du traitement comptable analytique	45

Les principes de base de l'analyse des coûts complets

L'ESSENTIEL

L'objectif de ce chapitre est d'introduire les notions fondamentales de la comptabilité analytique, en se plaçant dans l'optique *full-costing* :

- la méthode des coûts complets se caractérise par l'affectation ou l'imputation de *toutes* les charges, directes et indirectes afin de pouvoir évaluer les stocks et dégager un résultat analytique pour chaque produit ;
- une charge directe concerne sans ambiguïté un produit bien déterminé (ou tout autre objet de coût, un marché par exemple pour une charge de distribution) ;
- une charge indirecte, par opposition, est une charge commune à plusieurs activités (charges administratives par exemple) ;
- les charges par nature de la classe 6 de la comptabilité financière, minorées des charges non incorporables et majorées des charges supplétives, sont incorporées au coût des produits ;
- les charges non incorporables sont des charges exceptionnelles qu'il faut exclure des coûts pour que l'évolution dans le temps soit significative, alors que les charges supplétives sont des coûts d'opportunité correspondant à l'utilisation d'un facteur de production « gratuit », c'est-à-dire ne donnant pas lieu à la comptabilisation d'une charge en classe 6 (exemple de la rémunération des capitaux propres) ;
- les charges directes sont affectées aux coûts sur la base de pièces comptables externes ou internes (bons de sortie matières par exemple) ;

- les charges indirectes sont réparties par centres d'analyse (répartition « primaire »), ce qui permet de calculer pour chaque centre le coût de l'unité d'œuvre (le coût d'une heure de travail par exemple) ;
- dans l'idéal, le découpage par centre doit respecter le principe d'homogénéité (une seule activité par centre, déterminant le choix de l'unité d'œuvre) ;
- les charges des centres « auxiliaires » (services administratifs par exemple) font l'objet d'une répartition « secondaire » : elles sont refacturées aux centres principaux (ateliers de production par exemple) ;
- les charges des centres principaux sont imputées aux coûts en fonction du nombre d'unités d'œuvre consommées.

1. La typologie des charges d'exploitation

Il importe de comprendre que chaque méthode de comptabilité analytique est caractérisée par le type de traitement que l'on réserve à chaque catégorie de charges. Il est donc nécessaire de présenter tout d'abord une typologie des charges d'exploitation.

1.1. LA DISTINCTION ENTRE CHARGES DIRECTES ET INDIRECTES

En comptabilité générale, le critère d'analyse des charges qui est retenu dans la classification de la classe 6 repose sur la nature de ces charges : on distingue par exemple les achats des salaires ou des charges financières.

En comptabilité analytique, ce sont d'autres critères qui sont retenus comme pertinents, et en premier lieu le critère de la *destination* : quel est le produit (ou tout autre « objet de coût », le marché par exemple) pour lequel on a engagé cette charge ?

Dans cette optique, on distingue les charges *directes* et les charges *indirectes*. Une charge directe concerne sans ambiguïté un produit bien déterminé.

» Dans une menuiserie industrielle, on fabrique des portes et des fenêtres. Lorsqu'un ouvrier est occupé à fabriquer une porte, il ne l'est pas à fabriquer une fenêtre, parce qu'il ne peut pas faire deux choses différentes en même temps. Le salaire de cet ouvrier pendant le temps de fabrication des portes constitue une charge directe, qui peut être affectée sans ambiguïté au coût de production des portes.

En revanche, le salaire de la secrétaire du directeur administratif de cette menuiserie ne concerne pas un produit particulier : c'est une charge de structure, faisant partie de ce qu'on continue souvent à appeler les « frais généraux ». C'est une charge indirecte. Par définition, si une charge ne peut pas être considérée comme directe, elle est nécessairement indirecte.

Notons que par rapport à notre objectif de calculer les coûts, le traitement des charges directes ne pose pas de gros problèmes. Mais, pour les charges indirectes, la répartition entre produits peut s'avérer difficile ou arbitraire.

L'une des difficultés auxquelles sont confrontés depuis quelques années les comptables est l'accroissement constant de la part des charges indirectes dans le total des charges.

Dans les industries « traditionnelles », comme le bâtiment par exemple, les consommations de matières premières et les dépenses de main-d'œuvre peuvent couramment représenter jusqu'à 80 ou 90 % du montant total des charges. Dans ces conditions, les charges indirectes ont une importance relative faible et on peut se contenter de les imputer aux coûts des produits en utilisant des clés assez grossières sans trop biaiser les résultats. En revanche, dans les secteurs d'activité plus modernes, du fait de l'automatisation et de la « tertiairisation » des processus, la part des charges directes diminue au profit de celle des charges indirectes. À la limite, dans certaines usines robotisées, il n'y a plus que des charges indirectes de programmation, de surveillance ou de maintenance ! Il faut alors une analyse plus fine des facteurs induisant les coûts, comme nous le verrons à la fin de la deuxième partie.

1.2. LA DISTINCTION ENTRE CHARGES VARIABLES ET CHARGES FIXES

Un autre critère d'analyse va jouer en comptabilité analytique un rôle fondamental : c'est celui de la *variabilité* des charges.

Une charge variable dépend du niveau d'activité, par exemple du nombre de produits fabriqués. Ainsi, les consommations de matières premières pour la fabrication des produits finis représentent un poste variable du coût de production.

En principe, on considère, par souci de simplification, que les charges sont proportionnelles au niveau d'activité.

» Dans une menuiserie, si nous fabriquons deux fois plus de portes, nous allons utiliser deux fois plus de bois. Mais ceci n'est pas parfaitement exact : il peut y avoir des chutes.

On utilise également le terme de charge opérationnelle.

Par opposition, une charge fixe ne dépend pas du niveau d'activité. L'amortissement du mobilier qui se trouve dans les services commerciaux ne dépend pas du nombre de produits vendus pendant la période. Même si l'entreprise

fait de mauvaises affaires, les charges fixes restent engagées. On utilise également le terme de charges de structure.

Cette distinction entre charges fixes et charges variables n'a de sens qu'à court terme.

» Si trois personnes payées au mois travaillent dans un atelier, leur salaire peut à court terme être considéré comme une charge fixe. Mais à moyen terme, il est possible d'embaucher et de « variabiliser » le poste.

1.3. LES QUATRE GRANDES CATÉGORIES DE CHARGES ET LEUR TRAITEMENT

Si nous « croisons » les deux critères d'analyse que nous venons de définir, destination et variabilité, nous obtenons le tableau ci-après.

Dans le modèle élémentaire du *full-costing* que nous présentons dans cette première partie, le critère de variabilité ne sera pas pris en compte, c'est-à-dire que nous allons retenir principalement le critère de destination et distinguer uniquement les charges directes et indirectes. Mais il faut bien avoir en tête qu'il s'agit là d'une simplification pédagogique. Dans la deuxième partie, tout en restant dans le cadre de l'approche *full-costing*, nous devons réintroduire le critère de variabilité pour pouvoir traiter convenablement les problèmes de sous-activité ou de suractivité, en présentant la procédure d'imputation rationnelle des frais fixes.

Typologie des charges

		Critère de la destination	
		Charges directes	Charges indirectes
Critère de la variabilité	Charges variables	Charges directes variables : – consommation de matières premières ; – « main-d'œuvre directe » : salaire des ouvriers de fabrication ; – etc.	Charges indirectes variables : – énergie pour faire fonctionner une machine utilisée pour fabriquer plusieurs produits ; – frais postaux de livraison dans une société de vente par correspondance ; – etc.
	Charges fixes	Charges directes fixes : – amortissement d'une machine spécifique utilisée pour un seul produit ; – budget publipromotionnel concernant un produit précis ; – etc.	Charges indirectes fixes : – salaire du directeur administratif ; – contrat de maintenance d'un ordinateur ; – etc.

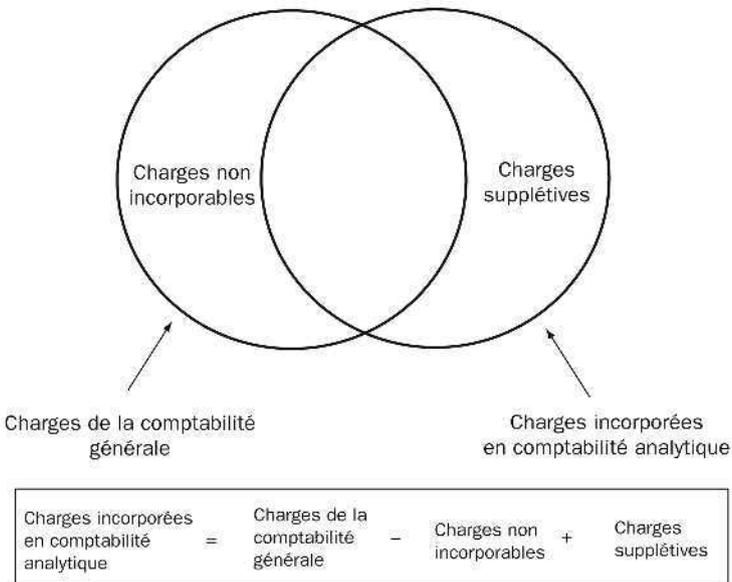
2. L'incorporation des charges

Nous avons déjà souvent utilisé la notion de charge, en supposant son étude effectuée en comptabilité générale.

Les charges, qui ont pour effet de venir en diminution du résultat de la période, sont normalement enregistrées en comptabilité générale dans un compte de la classe 6. Ces charges vont devoir maintenant être incorporées dans les coûts des produits. Mais il faut préciser qu'il n'y a pas de concordance parfaite entre les charges de la comptabilité générale et les charges incorporées en comptabilité analytique. En effet, certaines charges de la comptabilité générale sont considérées comme des charges non incorporables et ne sont pas incorporées aux coûts. De plus, certains coûts non comptabilisés dans la classe 6 sont pris en considération dans les calculs analytiques : ce sont les charges supplétives.

On peut représenter cela par le schéma suivant :

Figure 1.1 – L'incorporation des charges



2.1. LES CHARGES NON INCORPORABLES

Ce sont des charges qui ont été régulièrement comptabilisées en classe 6 suivant les critères de la comptabilité générale mais qui ne reflètent pas les

conditions normales d'une exploitation régulière de l'entreprise. L'incorporation de ces charges viendrait artificiellement majorer le coût des produits, empêchant notamment de juger les évolutions significatives des coûts dans le temps. On choisit donc de les ignorer purement et simplement dans les calculs analytiques de coûts et de résultats par produits.

Il peut s'agir par exemple :

- de charges ou de pertes exceptionnelles ;
- des dotations aux amortissements de certains frais d'établissement ;
- de la fraction des amortissements dérogatoires excédant l'amortissement économique normal ;
- de la dotation à certaines provisions, constituées par exemple dans un but uniquement fiscal, comme dans le cas d'une provision pour hausse des prix.

Le fait de considérer une charge comme non incorporable est une question d'appréciation de la part du gestionnaire.

2.2. LES CHARGES SUPPLÉTIVES

Elles sont prises en compte chaque fois qu'un facteur de production est « utilisé gratuitement », c'est-à-dire sans générer de charge au sens de la classe 6. Les charges supplétives illustrent le concept économique de « coût d'opportunité », qui exprime le manque à gagner entraîné par l'utilisation d'une ressource disponible à l'intérieur de l'entreprise, alors que cette ressource pourrait entraîner une recette si elle était utilisée en dehors de l'entreprise.

La prise en compte des coûts d'opportunité permet de réaliser de meilleures comparaisons dans le temps et l'espace, et d'effectuer des analyses économiquement pertinentes, indépendamment des particularités ou disparités juridiques propres à telle ou telle situation.

Par **EXEMPLE**

La rémunération conventionnelle des capitaux propres

Considérons deux entreprises, A et B, identiques à tous points de vue, sauf en ce qui concerne la structure de financement caractérisant le passif du bilan. L'entreprise A travaille avec des fonds propres importants, alors que l'entreprise B se finance par endettement.

Toutes choses égales par ailleurs, le compte de résultat de B va faire apparaître des charges financières élevées et un résultat faible par rapport à A. Est-ce à dire que les performances de B sont moins bonnes que celles de A ?

Pour pouvoir apprécier sereinement les coûts et les performances, il est nécessaire de « rémunérer fictivement », ou de façon conventionnelle, les capitaux propres, et



d'incorporer en comptabilité analytique, dans les calculs de coûts, les frais financiers supplétifs correspondants.

La rémunération du travail de l'exploitant ou des membres de la famille participant à l'exploitation

Supposons toujours que nos deux entreprises A et B soient strictement identiques, sauf cette fois au niveau du statut juridique. L'entreprise A est par exemple une SARL, alors que l'entreprise B est exploitée par un entrepreneur individuel.

Le « patron » de A, en tant que gérant de société, peut être considéré comme un salarié, et sa rémunération passera en charges de l'exercice, alors que dans le cas de B, cette rémunération fera partie du résultat ! Dans ces conditions, toutes choses égales par ailleurs, la comptabilité générale fera apparaître un résultat supérieur chez B par rapport à A.

En comptabilité analytique, il sera judicieux de comptabiliser un « salaire » fictif pour l'entrepreneur B, ou pour les membres de sa famille qui sont amenés à l'aider, pour avoir une bonne vision des performances.

3. Le traitement des charges directes

Les charges directes sont « affectées » au coût du produit correspondant. Du point de vue de l'organisation du travail administratif et comptable, nous pouvons évoquer les problèmes concernant les consommations de matières premières et les charges directes de main d'œuvre.

3.1. LES CONSOMMATIONS DE MATIÈRES PREMIÈRES

Il faut tout d'abord être en mesure de connaître les quantités consommées. En pratique, cela implique le suivi en inventaire permanent des entrées et des sorties physiques de matières, et donc la tenue d'une fiche de stock avec toute une organisation administrative (utilisation de « bons de sortie » par exemple).

Il faut également pouvoir valoriser les sorties de stock. En principe, cette valorisation doit s'effectuer au coût moyen pondéré. Dans certains cas, en fonction de la nature de l'activité ou des caractéristiques de l'environnement économique (inflation par exemple), la volonté de présenter une image fidèle peut justifier de déroger au principe du coût moyen pondéré, et d'utiliser la méthode FIFO (*first in, first out*, c'est-à-dire « premier entré, premier sorti) ou la méthode du coût de remplacement, notamment en période d'inflation.