

République Algérienne Démocratique et Populaire
Université Abderrahmane mira de Bejaia



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des Sciences de Gestion

MÈMOIRE DE FIN DE CYCLE

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

En finance et comptabilité

Option : Comptabilité & Audit

Thème

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



Organisme d'accueil

CEVITAL

Réalisé par:

CHERGUI Islam

KHENNICHE Adel

Sous la direction de

M^{me} AYAD

Année universitaire

2021/2022

REMERCIEMENT

En tout premier lieu, nous remercions le bon Dieu, le tout puissant, de nous avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés.

Nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à notre enseignante et encadrant

M^{me} AYAD pour sa disponibilité, ses conseils et ses orientations. Que ce travail soit un témoignage de notre gratitude et notre profond respect.

Nous remercions également aux personnels de l'entreprise **CEVITAL** en générale et en particulier M^r. **MOURAD TOUNES**

Merci à nos chers parents qui nous ont toujours soutenus.

Nous remercions également **LOUNIS Arris, ABDELLADIME Karim, BENKACI Nabil** pour l'aide précieuse qu'ils nous ont apportée durant ces cinq dernières années.

Nous tenons à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes suivantes : **BOUAMIRENE Jugurtha, BOUAMIRENE Abdelmadjid, BELLAL Djamel, et CHELHAB Salim**, merci pour votre contribution à réalisation de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre profonde gratitude envers tous les enseignants qui nous ont aidé et enseigné durant notre cursus universitaire

Nos profonds remerciements vont également à tous ceux et celles qui nous ont aidé de près ou de loin.

Dédicaces

Avec l'aide de Dieu, nous avons réussi à accomplir ce modeste travail, que je dédie

À mes parents, grâce à leurs grands sacrifices et à leurs encouragements durant toutes mes années d'étude pour atteindre ce niveau.

À mes frères

À toute ma famille

À notre enseignante et encadrant de mémoire *M^{me} AYAD*

À notre responsable de stage *M^r TOUNES*

À tous mes amis, en particulier *Kimou, Arris, Jugurtha, Babi, Taher et Ismail*

À mon binôme *Adel*

À tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin durant toutes ces années

Merci à tous

Islam

Je dédie ce travail

À *mes très chers parents* qui m'ont toujours soutenu à travers leurs sacrifices, leurs efforts, leurs amours inconditionnels et tous moyens qu'ils ont mis en place pour notre éducation et notre réussite. Recevez à travers ce travail une profonde gratitude et reconnaissance.

Une dédicace a mes bien aimé *frères*, et au trésor de notre petite famille *Syphax*,

À mon binôme *Islam* et a tous mes chers amis proche *Kimou, Arris, Babi, Asma et Imane* dont leur soutiens et aide m'ont permis de franchir une étape de ma vie.

Adel

Sommaire

CHAPITRE I : LE SYSTÈME D'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION

Section 01: le système d'information

Section 02: le processus décisionnel

Section 03: le système d'information comptable

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Section 01: présentation de la comptabilité de gestion

Section 02: technique de comptabilisation des coûts

Section 03: la méthode classique et la comptabilité par activité

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Section 01: présentation de l'organisme d'accueil

Section 02: présentation du système d'information de l'entreprise

Section 03: calcul du coût de production.

Liste des abréviations

ABC: Activity Based Costing

C : Coût

CA : Chiffre d`affaire

CAVE : Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

CF : Charges fixe

CITI : Classification Internationale Type par industrie

C_m : Coût marginal

CNIS : Le Conseil national de l'information statistique

CRM : Customer Relationship Management

CRM : Customer Relationship Management

CU : Coût Unitaire

CUMP : Coût Unitaire Moyen Pondéré

DA : Dinar

DSS : Decision Support Systems

Dw : Data Warehouse

EDI : Échange de données informatisé

EIS : Executive Information Systems

ERP : Entreprise Ressource Planning

GK : Kilogramme

GRH : Gestion Des Ressources Humaines

IMC : Intelligence, Modélisation, Choix

IS : Impôt Sur Les Sociétés

IS : Indice De Sécurité

kWh : Kilowattheure

L : Litres

LO : Levier Opérationnel

M³ : Maître Cube

MCV : Marge Sur Coût Variable

MOD: Main-D'œuvre Directe

MT : Mentant

MU : Unités De Mesure

OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Économiques

ONS : Office National Des Statistiques

PCG : Plan Comptable Général

PM : Point Mort

PU : Prix Unitaire

Q : Quantités

R&D : Research and Development

SAP: Systems, Applications & Products in data processing

SCM : Supply Chain Management

SI : Système d'Information

SIAD : Le Système d'Aide à la prise de Décision

SIC : Le Système d'Information Comptable

SID : Le Système d'Information pour les Dirigeants

SR : Seuil De Rentabilité

SSD : Solid State Drive

STT : Système De Traitement Des Transactions

T : Tonne

T/Sol : Tournesol

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des tableaux

- ❖ **Tableau 01** : Catégories de système d`information
- ❖ **Tableau 02** : Caractéristiques des technologies d`information
- ❖ **Tableau 03** : Les fonctions du SI
- ❖ **Tableau 04** : Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision
- ❖ **Tableau 05** : Les phases du model IMC
- ❖ **Tableau 06** : Spécificités de la comptabilité de gestion
- ❖ **Tableau 07** : Catégories de coûts
- ❖ **Tableau 08** : Recensement des charges
- ❖ **Tableau 09** : Recensement des charges
- ❖ **Tableau 10** : Le traitement des charges indirect
- ❖ **Tableau 11** : Les quantités des matières premières
- ❖ **Tableau 12** : Le coût de production de produits semi-fini huile de SOJA
- ❖ **Tableau 13** : Le calcule de coût de production indirect de produits semi-fini huile de SOJA
- ❖ **Tableau 14** : Le calcul de coût de production de produits semi-fini T/Sol
- ❖ **Tableau 15** : Coût de production total du produit semi fini T/sol
- ❖ **Tableau 16** : La consommation des produis semi-finis
- ❖ **Tableau 17** : Le cout de production direct du produit fini Elio 1L
- ❖ **Tableau 18** : Coût de production indirect du produit fini Elio 1L
- ❖ **Tableau 19** : Le calcul du cout de revient unité 1L
- ❖ **Tableau 20** : Le résultat analytique de produit Elio unité 1L
- ❖ **Tableau 21** : Le calcule du coût de production direct du produit Elio 2L
- ❖ **Tableau 22** : Le calcul de coût de production indirect de produit Elio 2L
- ❖ **Tableau 23** : Le coût de revient du produit fini 2L
- ❖ **Tableau 24** : Le résultat analytique de 2L
- ❖ **Tableau 25** : Le calcul du coût de production du produit Elio 5L
- ❖ **Tableau 26** : Le coût de production indirect du produit Elio 5L
- ❖ **Tableau 27** : Le coût de revient du produit fini Elio 5L
- ❖ **Tableau 28** : Calcul du résultat analytique du produit fini Elio 5L
- ❖ **Tableau 29** : Identification des activités
- ❖ **Tableau 30** : Affectation des ressources

- ❖ **Tableau 31** : Les inducteurs de coût
- ❖ **Tableau 32** : Regroupement des activités par indicateurs
- ❖ **Tableau 33** : Affectation des coûts des activités aux coûts des produits semi-finis
- ❖ **Tableau 34** : Identification des activités des produits finis
- ❖ **Tableau 35** : Affectation des ressources aux activités
- ❖ **Tableau 36** : Les quantités produites et vendues
- ❖ **Tableau 37** : Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes
- ❖ **Tableau 38** : Regroupement des activités par indicateurs
- ❖ **Tableau 39** : Quantités consommées des produits semi-finis
- ❖ **Tableau 40** : Le calcul du coût de production direct de produit
- ❖ **Tableau 41** : Affectation des coûts des activités aux coûts des produits

Liste des figures

- ❖ **Figure 01** : La notion de système d'information
- ❖ **Figure 02** : La vision descriptive du système d'information
- ❖ **Figure 03** : Rôles fondamentaux d'un SI
- ❖ **Figure 04** : Classification des décisions selon le degré d'importance
- ❖ **Figure 05** : Processus décisionnel
- ❖ **Figure 06** : Processus de prise de décision (H. Simon)
- ❖ **Figure 07** : L'aide à la décision selon les étapes du processus de décision.
- ❖ **Figure 08** : Les niveaux d'aide a la décision
- ❖ **Figure 09** : Relations entre le système d'information, la comptabilité de gestion et le contrôle de gestion
- ❖ **Figure 10** : Éléments d'un système d'information de gestion
- ❖ **Figure 11** : Les charges incorporées aux couts
- ❖ **Figure 12** : Charge directe, charge indirecte et consommation des ressources
- ❖ **Figure 13** : Le moment du calcul des coûts
- ❖ **Figure 14** : Le champ d'application du coût
- ❖ **Figure 15** : Différentes méthodes des coûts partiels
- ❖ **Figure 16** : Caractéristique des couts directs
- ❖ **Figure 17** : Typologies des coûts préétablis
- ❖ **Figure 18** : Le principe de la méthode des sections homogènes
- ❖ **Figure 19** : Application CUMP et sections homogènes
- ❖ **Figure 20** :L'approche classique et l'ABC de calcul de coût

Introduction générale

De nos jours, les systèmes de comptabilité de gestion sont mis en place au sein de plusieurs entreprises, quelle que soit leur forme ou leur taille. Ceci a été facilité par le développement des technologies de traitement et de communication de l'information, notamment des progiciels de gestion qui ont fortement abaissé le coût de la collecte et du traitement d'une information détaillée. Toutes les entreprises s'intéressent à la connaissance des coûts, et ce pour une meilleur, pour une meilleure fixation de leur prix de vente et une gestion budgétaire efficace, tout ceci, dans une perspective d'augmenter leurs marges. Par conséquent, la mise en place d'une comptabilité analytique est devenue une nécessité, une étape cruciale du développement d'une organisation du fait qu'elle est un préalable à un contrôle de gestion efficace.

La prise de décision est au cœur de la gestion et elle existe dans tous les départements fonctionnels organisation.

Elle fait partie intégrante de la gestion de toute organisation d'une part, et d'autre part l'inscription est la partie la plus importante du travail de tout gestionnaire. Les entreprises ont de plus en plus besoin de disposer d'un système d'information et de contrôle afin de maîtriser leur coût et améliorer leur performance. Ceci est d'autant vrai que ceci lui facilitera la prise de décision tout en lui garantissant sa survie face à des situations hautement risquées (*concurrence déloyale et agressive*).

La comptabilité de gestion est devenue l'élément phare du système d'information de l'entreprise en complément de la comptabilité générale qui, bien qu'étant un système fiable, montre ses limites au fur et à mesure que l'entreprise se développe. Hélas, il ne permet plus ne aux dirigeants d'avoir de plus simples informations sur les coûts pour prendre les décisions adéquates. La comptabilité de gestion est loin d'être une simple technologie au service d'une bonne gestion financière ou quotidienne.

La comptabilité de gestion est également utilisée comme une série d'instruments de contrôle au service de l'intensification du travail et des décisions de réduction de la main-d'œuvre. Permettant la détection de temps non travaillé et des « réserves » de productivité « cachées », la comptabilité de gestion a l'avantage, contrairement à l'organisation scientifique du travail, d'être une technologie invisible, dotée de la capacité de tout observer et de tout mesurer.

Introduction générale

Bien que la comptabilité soit présentée comme une technique neutre, qui mesure et calcule les flux monétaires, elle va bien au-delà de cela. C'est une technologie puissante que les dirigeants peuvent utiliser pour contrôler et imposer des types de comportement spécifiques. Elle peut également servir à dissimuler certaines choses, à en amplifier d'autres, donnant plus de pouvoir à certains groupes au sein de l'entreprise, tandis que d'autres sont induits en erreur ou privés de pouvoir. De nombreux changements dans les méthodes de travail ou dans les effectifs sont dictés par des outils comptables que ne remarquent pas nécessairement ceux qui sont sous leur contrôle. De même, les effets de la comptabilité de gestion peuvent échapper à ceux qui l'utilisent.

La technique comptable réunit différentes méthodes de définition, de notation, de calcul, de présentation, d'examen, d'évaluation, de précision et de normalisation. Elle sert à réunir les informations financières, mais elle mesure aussi potentiellement tous les aspects de l'environnement du travail.

Le rôle de la comptabilité de gestion au sein d'une structure est de planifier et de contrôler. Le premier de ces rôles, la planification, implique nécessairement les budgets, qui, en eux-mêmes, agissent comme une dimension supplémentaire de contrôle. Il existe deux types de contrôle : la régulation par l'amont, c'est-à-dire la planification et les prévisions budgétaires et le contrôle rétroactif, à savoir l'utilisation de diverses mesures pour comparer le prévu et le réalisé. Les autres fonctions des prévisions budgétaires sont «*la communication et la coordination*».

Dans le cadre de notre travail, nous essayerons d'expliquer comment la comptabilité de gestion fournit des informations et facilite la prise des décisions. Il s'agit également de présenter l'intérêt et l'importance de la mise en place de cette discipline au sein des entreprises. Notre travail s'articulera essentiellement autour de la problématique suivante :

« *Comment la comptabilité de gestion contribue-t-elle à la prise de décision au sein de l'entreprise CEVITAL ?* »

De cette question centrale découlent des questions secondaires à savoir :

- 1) Comment l'entreprise CEVITAL précède à la collecte d'informations ? et quels systèmes d'information utilise-t-elle ?
- 2) De quelle façon la comptabilité de gestion aide-t-elle à la prise de décision ?
- 3) La méthode utilisée au sein de CEVITAL fournit-elle suffisamment d'informations pour la prise de décision ?

Introduction générale

Pour répondre à ces questionnements, nous avons retenus les hypothèses suivantes :

H I : la comptabilité de gestion est une source d'informations précieuses pour les dirigeants de l'entreprise.

H II : le calcul des coûts contribue à la prise de décision, et permettent aux dirigeants de connaître la situation de l'entreprise au moment approprié.

Pour pouvoir apporter des éléments de réponse à notre problématique et par la même affirmer ou infirmer les hypothèses de recherche, nous avons adopté une méthodologie axée autour de deux points essentiels : dans un premier temps, l'exploitation d'un fonds documentaire (ouvrages, articles, sites web...) afin de développer une revue de la littérature en lien avec le sujet traité, ; dans un second temps une étude pratique a été réalisée via la présentation des résultats d'un stage effectué au sein de l'entreprise *CEVITAL*

Le premier chapitre aborde en détail la notion de système d'information et le processus décisionnel. Le deuxième portera sur la comptabilité de gestion, dont nous allons essayer de découvrir les différentes méthodes de calcul des coûts.

Ces dernières permettent l'assistance des dirigeants dans leur tâche de prise de décision.

Enfin, le dernier chapitre est un cas pratique où nous avons essayé de mieux comprendre le déroulement du système de comptabilité de gestion au niveau de l'entreprise *CEVITAL*. Il comprend trois sections, la première est la présentation de l'organisme d'accueil et son activité, dans la seconde nous allons exposer le système d'information dont *CEVITAL* dispose, la dernière consiste à calculer le coût de production et de revient avec deux méthodes différentes.

Chapitre I

*LE SYSTÈME D'INFORMATION ET
LA PRISE DE DECISION*

Introduction du chapitre

Si le fonctionnement quotidien de toute entreprise, privée ou publique est supportée par les technologies des systèmes d'information, leur adéquation aux besoins et attentes de chaque organisation reste un défi permanent. L'ampleur des mutations économiques et technologique oblige les entreprises à des choix complexes en matière de système d'information, choix régulièrement remis en cause par la rapidité des évolutions externe (environnement concurrentiel, réglementation, innovation et obsolescences technologiques).

S'il existe une transversalité dans les organisations, elle procède nécessairement d'un système d'information.

Ce dernier constitue le dénominateur commun, élément d'unification de toutes les dimensions de l'organisation. Nulle opération, nulle analyse, nulle décision, nulle stratégie ne peut se construire sans l'appui d'un système constitutif de processus d'organisation, d'exploitation et d'échange des informations pertinentes entre les acteurs et le processus.

Les SI occupent une place considérable dans le processus décisionnel, car ce dernier exige une collecte très importante d'informations afin de mettre en œuvre le processus décisionnel et de permettre aux dirigeants d'obtenir assez d'informations pour procéder à faire des choix et des décisions capitales pour être capable d'anticiper et faire face aux concurrents, et à son environnement, qui lui, devient de plus en plus instable et incompréhensible.

Ainsi, nous pouvons dire que les SI et le processus décisionnel sont interdépendants, car l'un doit fournir des informations, et l'autre analyse les informations et les exécute (prendre des décisions), ces informations ne peuvent être pertinentes, que si une bonne communication est assurée, et à son tour celle-ci, ne peut l'être que si des moyens de communication sophistiqués permettant de répondre aux mutations de l'environnement notamment, sa complexité et son instabilité, sont mis en place. Et si on reprend le constat d'Holsapple à savoir, « *la connaissance est la matière première, le processus et le produit fini de la prise de décision* »¹ la décision, notamment la décision complexe, est basée sur la capacité à manœuvrer la connaissance, qui est une activité de fabrication de nouvelles connaissances par rapport à une action à engager.

¹ABDESSAMED .R.G, approche Méthodologique d'Acquisition de Connaissances Agrégées à base d'Agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide à la décision stratégiques, ENSI LMCS (Laboratoire Méthodologie de Conception de Systèmes), E.S.I (ex I.N.I), BP 68M, Oued Smar, 16270, Alger, p.4.

Ce premier chapitre intitulé « *système d'information et prise de décision* » et divisé en trois sections à travers lesquelles nous allons traiter, en premier lieu des généralités sur les systèmes d'information, à savoir les notions des systèmes d'information et différentes définitions proposées par plusieurs auteurs, ensuite nous présenterons les typologies des systèmes d'information et son rôle au sein d'une organisation, et nous clôturons la première section avec l'importance des SI pour les entreprises et leur avenir.

Dans la deuxième section, nous allons présenter le processus décisionnel, qui a une relation directe avec les SI, car ce processus a besoin des informations fournies par les SI afin de le mettre en œuvre pour être capable de prendre de bonnes décisions, par la suite nous allons évoquer quelques définitions de la décision et ses typologies, enfin nous terminons avec le processus décisionnel et ses modèles.

La dernière section consiste à présenter le système d'information comptable et son importance, sa performance et son impact sur les entreprises, et en dernier lieu sur l'évolution de ce dernier, ensuite on évoquera le point essentiel dans cette section, où nous allons éclaircir et définir la comptabilité, ses fonctions et son rôle dans la prise de décision.

Section 01 : LE SYSTÈME D'INFORMATION

Les systèmes d'information sont aujourd'hui essentiels à la compétitivité des entreprises, et les managers sont appelés à les maîtriser et comprendre comment ils influent les organisations, comment ils peuvent améliorer le travail des collaborateurs et rendre l'organisation plus performante.

Dans cette section nous allons présenter les systèmes d'information sur différents angles (notion, définition et objectifs), et enfin on termine avec son importance.

1. La Notion de Système d'Information

L'introduction de la technologie de l'information dans les sphères du management a induit des préoccupations des managers sur la maîtrise de cette technologie et des systèmes d'information.

La notion du système d'information couvre un large domaine et il ne se limite pas à une signification, l'opinion commune est que l'ancêtre indiscuté des SI est le système comptable, il remonte à la Grèce antique et les marchands phéniciens, nous pouvons néanmoins faire remonter l'histoire des SI jusqu'à l'invention de l'écriture.

Cependant, le concept de SI de gestion a véritablement pris naissance lorsque la comptabilité a été informatisée grâce aux développements technologiques et l'apparition des ordinateurs. En effet comme le dit **R.Reix** (2004) « *il n'est pas réaliste aujourd'hui de parler des SI sans se référer explicitement aux technologies de l'information* ».

Nous évoquerons en bref quelques notions du SI :

Selon R.O.MASON & J-L.MITROFF « *Le système d'information concerne un individu, pourvu d'un profil psychologique donné, confronté à un problème précis dans un contexte organisationnel déterminé, il y a nécessité d'éléments de décision perçus au travers d'un mode de représentation propre au décideur* »².

La deuxième notion citée par **STEVEN ALTER**, il voit que « *le système d'information est un système qui utilise des technologies de l'information pour saisir, transmettre, stocker,*

²R.O.MASON, J-L.MITROFF, management science, VOL 19, n° 6, 1975

retrouver, manipuler ou afficher de l'information utilisé dans un ou plusieurs processus de gestion »³.

La dernière notion que nous mentionnons est celle de **R.REIX, F.ROWE**, ils considèrent que « *le système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoire »⁴.*

Nous constatons, après avoir présenté ces éléments, que la notion de système d'information est beaucoup plus riche que ce que nous avons cité ci-dessus, car tout système d'information est un objet multidimensionnel caractérisé par trois dimensions principales, à savoir :

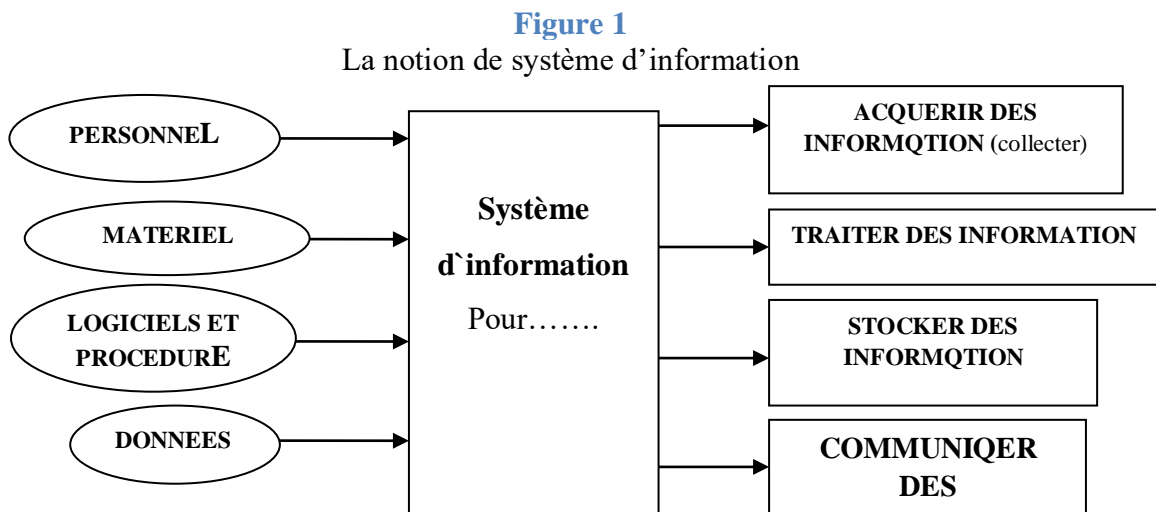
- 1- Une dimension informationnelle
- 2- Une dimension technologique
- 3- Une dimension organisationnelle

Un système peut être décomposé en sous-systèmes, qui eux-mêmes peuvent être décomposés en sous-systèmes, ce premier point se relèvera d'importance car il permettra de valider le passage du total système à une fédération de systèmes.

L'information constitue la matière première de tous les choix de gestion, prévision, planification, organisation, coordination, contrôle, animation. Elle est à la base de toute l'activité de management. D'où l'intérêt de la gérer efficacement : c'est l'objectif des systèmes d'information.

³S.ALTER, information system a management perspective company, 2^e édition, 1996, p.2.

⁴R.REIX, F.ROWE, faire de la recherche en système d'information édition Vuibert, 2002, p.11.



Source : ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, 5^e édition, 2004, p 4.

1.1 Définitions

Dans le passé, l'esprit des auteurs tournaient autour de l'information, après l'apparition de l'informatique aux années 60, le concept de système d'information a pris de l'ampleur.

La notion de système d'information est d'une large envergure, de ce fait nous allons présenter plusieurs définitions :

Une définition très classique :

ROBERT REIX définit le SI comme « *un ensemble organisé de ressources matériels, logiciels, personnels, données et procédures permettant d'acquérir, traiter et stocker des informations (sous forme de données, textes et images) dans et entre l'organisation* ». ⁵

Dans cette définition le SI est considéré comme un ensemble finalisé bâti à partir de différentes ressources. Celui-ci, peut recouvrir selon le cas, tout ou une partie des éléments suivants :

- Progiciel de gestion intégré. (ERP, Entreprise Resource Planning) ;
- Bases de données de l'entreprise ;
- Outil de gestion de la relation client (CRM, Customer Relationship Management) ;

⁵REIX R, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, 5e édition, Paris, 2005, p281

- Outil de gestion de la chaîne logistique (SCM, Supply Chain Management) ;
- Applications métiers ;
- Infrastructure réseau ;
- Serveurs de données et systèmes de stockage ;
- Serveurs d'application ;
- Dispositifs de sécurité

Nous pouvons comprendre de cette définition que :

- Le SI regroupe différentes ressources à savoir : personnes, matériel, logiciels, et procédures et données
- Le SI est un ensemble finalisé pour répondre à des objectifs, il exécute des fonctions élémentaires appliquées aux informations décisions....etc.)

Le SI peut-être défini à plusieurs niveaux :

Tableau 1
Catégories de système d'information

Niveau	Caractéristiques	Exemples
individuel	Systèmes utilisés par un seul individu, à son poste de travail	- Suivi de tableaux de bord par un contrôleur de gestion, équipé d'un micro-ordinateur et d'un tableur - profession libérale
Collectif	Plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système. Concerne une fonction, un service, un groupe, etc.	- La plupart des applications informatiques classique : gestion de la paie de la commande, etc. - Système d'aide à la décision de groupe
Organisationnel	Accessible à l'ensemble des membres de l'organisation, et concerne tout l'organisation	- Système de messageries électroniques généralisées - Système de consultation de documentation générale
Inter-organisationnel	Des organisations différentes s'entendent pour échanger le traitement, par voies automatiques, des informations d'intérêt commun	Échanger de données informations (EDI) entre client et fournisseur (communication d'ordinateur à ordinateur)

Source : REIX, système d'information et management des organisations, 5^e édition, 2004, p.7.

Le tableau présente différentes catégories de systèmes d'information, en fonction de l'entité de référence, donc en fonction du nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage de l'ensemble des ressources constitutives du système.

La deuxième définition que nous présentons c'est celle de proposée par **J.-L. Lemoigne**, il dit que « *le SI est le système de couplage entre le système opérant et le système de pilotage, et que la fonction d'un SI est de produire et d'enregistrer (mémoire) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en générale de façon aussi interactive que possible, du système de décision* ». ⁶

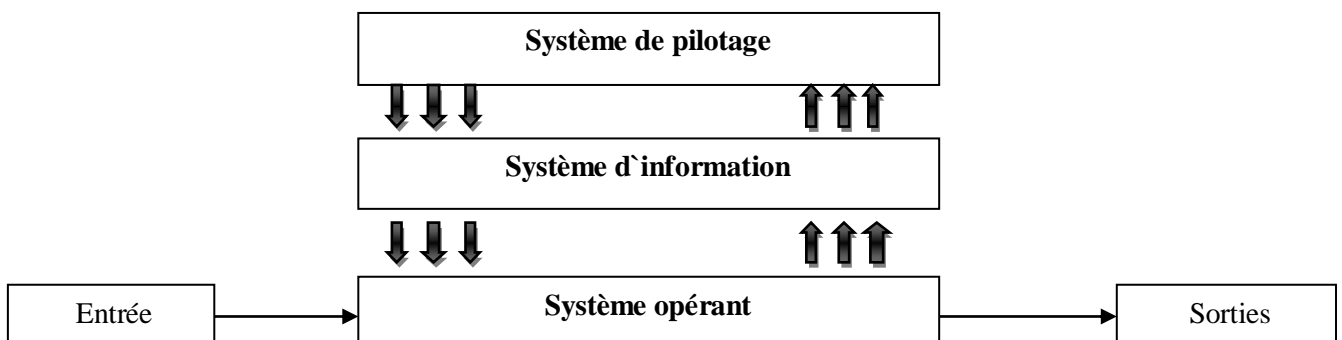
⁶J.-L. Lemoigne, le système d'information dans les organisations, PUF, 1974.

Nous entendons par système opérant, le système où s'effectuent les transformations physiques ou intellectuelles sur les flux qui traversent l'entreprise en vue de produire des sorties valorisées.

Par contre le système de pilotage quant à lui est l'endroit où les décisions sont prises en matière d'objectifs assignés au système opérant.

De ce fait nous pouvons distinguer entre l'activité du système opérant et de pilotage, l'activité du premier c'est l'action concrète sur les flux, tandis que le deuxième son action est d'agir en liaison avec la stratégie à mettre en œuvre sur une abstraction du système apte à en permettre la maîtrise.

Figure 2
La vision descriptive du système d'information



Source : J-L. Le Moigne, les systèmes d'information dans les organisations, 1976, p.140.

Le système d'information a plusieurs perspectives qui sont à prendre en compte pour comprendre ce qui est réellement un SI :

- Premièrement : un SI est quelque chose qui manipule et produit de l'information (un tableau de bord, un ordre de répartition)
- Deuxièmement : le SI utilise des technologies de l'information (des ordinateurs, des réseaux et logiciels)
- Troisièmement : le SI est imbriqué dans le fonctionnement et la structure d'une organisation.

La dernière définition que nous allons présenter est celle de **Kenneth Laudon, Jane Laudon** :

Pour eux le système d'information se définit comme « *un ensemble de composantes interalliées recueillent ou récupèrent de l'information, le traitent, le stockent et la diffusent a*

*fin d'aider à la prise de décision, et la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ».*⁷

1.2 Les dimensions principales d'un système d'information

Le SI est caractérisé par trois dimensions :

i. La dimension informationnelle

L'objectif principal d'un SI est de fournir les informations aux utilisateurs, ces informations doivent être matérialisées sous forme de signaux accessibles à nos sens (la vue et l'ouïe, principalement). Pour être utile et utilisable par l'être humain.

ii. La dimension technologique

La définition d'un SI nous permet de considérer que ce dernier est apparu avec les premières utilisations des ordinateurs dans les entreprises.

De nos jours la majorité des réalisations reposent sur les technologies électroniques et le traitement des données.

La technologie peut être assimilée aux équipements, outils et aux dispositifs techniques mis en place pour permettre aux individus d'accomplir les missions attribuées aux acteurs, les technologies de l'information correspondent à l'usage des techniques permettant de saisir, stocker et traiter des données sous forme de systèmes variés.

Pour terminer avec la dimension technologie, il existe plusieurs techniques utilisées par cette dimension, mais une seule technique est très souvent pratiquée, celle du traitement électronique de l'information sous forme numérisée.

Pour caractériser les technologies de l'information il est possible de les décrire comme suit :

- La technologie est une ressource et une contrainte pour l'exécution des tâches par les acteurs.
- La technologie en usage est le résultat d'un double processus de construction réalisé par les acteurs décideurs, concepteurs et utilisateurs.
- Les fonctionnalités de base de la technologie d'information sont le stockage, traitement, communication.

Il est possible de caractériser les technologies de l'information selon deux dimensions :

- Fonctionnalités de base (stockage, traitement, communication)

⁷Kenneth Laudon, Jane Laudon, management des systèmes d'information, 11^{ème} édition, Pearson, 2010, p.18.

- Performance de base (capacité, qualité, coût)

Tableau 2
Caractéristiques des technologies d'information

	Stockage	Traitement	Communication
Capacité	- volume susceptible d'être Stocké - nombre de bases de données	- nombre de fonctions assurées - temps unitaire de traitement - temps de repensé	- taille de réseau - temps d'accès moyen - débit unitaire
Qualité	- facilité d'interrogation de la base de données	- facilite d'utilisation du langage de commande - convivialité de la communication homme-machine	- variété des signaux transmissible - taux d'erreur de transmissible
Coût	- coût au caractère stocké - coût d'une question	- coût par transaction - coût par utilisateur	- coût du message - coût par utilisateur

Source : ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, 5^e édition, 2004. P.41.

iii- La dimension organisationnelle

Certains SI ne concernent qu'un individu isolé, néanmoins la très grande majorité des systèmes auxquels s'intéressent les sciences de gestion fonctionnent à l'intérieure d'organisations.

Il existe différents types de systèmes dans la dimension organisationnelle du ce fait on peut citer :

- système individuels (utilisé pour les besoins de l'organisation)
- système à vocation collective, multiutilisateurs
- systèmes inter-organisationnels

Ainsi nous pouvons comprendre que le SI apparait à la fois comme un élément déterminant du fonctionnement de l'organisation et également comme un important élément constitutif de sa structure, et nous pouvons aussi se rendre compte que le système d'information est un élément qui détermine le fonctionnement d'une organisation.

En résumé, la notion du SI dans son triple dimension, informationnelle, technologique et organisationnelle révèle sa complexité pour bien comprendre les problèmes rencontrés par les entreprises dans ce domaine.

Il est indispensable de prendre en compte simultanément ces trois aspects que nous avons mentionnés précédemment.

2. Typologie des systèmes d'information

Nous avons deux catégories des systèmes d'information :

La première : c'est les systèmes d'information de gestion

La deuxième : c'est les systèmes d'information de soutien d'exploitation

Les systèmes d'information de gestion se composent de trois sous-systèmes, son objectif est de fournir l'information nécessaire aux décideurs afin de les assister dans le processus de décision.

2.1 Le système de production de rapport

Le but de ce système est de mettre en disposition des rapports détaillés de différentes activités qui se déroulent au sein de l'organisation, pour permettre aux managers de prendre des décisions plus aisément et plus rapidement.

2.2 Le système d'aide à la prise de décision (SIAD)

Le terme SIAD recouvre des réalités variables selon les technologies utilisées, selon le type d'utilisation et la nature des utilisateurs, ainsi nous pouvons distinguer entre (decision support systems DSS) et (executive information systems EIS), qui se trouvent à l'intérieur du SIAD.

Le système d'aide à la décision est interactif car le déroulement du processus de décision est lié à l'exécution d'un dialogue homme-machine, ce système est considéré comme:

- un système d'information assisté par ordinateur.
- il fournit une assistance aux décideurs essentiellement pour des problèmes non structurés.
- il améliore l'efficacité du processus de décision.

Le SIAD est composé de trois éléments principaux, une base de données avec un système de gestion de base de données et une base modèles et enfin une fonction de gestion de dialogue homme-machine.

2.3 Le système d'information pour les dirigeants (SID)

Les technologies de l'information ont d'abord été utilisées au niveau transactionnel et opérationnel, ce n'est que très récemment qu'a été envisagée la possibilité d'assister le travail des cadres dirigeants.

Les cadres dirigeants ont des fonctions de finalisation qui reposent sur le traitement informationnel.

Ce système est utilisé pour préparer ou justifier les décisions des dirigeants et aussi pour les réflexions, analyse et décisions stratégiques de l'organisation.

Il sert aussi à réduire les incertitudes liées aux décisions

Le SID apparaît sous deux formes :

- **le tableau de bord électronique** : il a été conçu pour répondre aux besoins des états-majors des grandes entreprises, sous l'appellation (executive information system EIS) son évolution lui permet d'être un outil adapté aux besoins des responsables de tout niveau.

Il est caractérisé par:

- 1- Il est conçu sur mesure pour s'adapter à l'utilisateur (selon ses besoins et méthodes de travail)
- 2- Il est très convivial (les commandes sont simples et peu nombreuses)
- 3- Le temps de réponse est court
- 4- La présentation de l'information sous forme de graphiques et tableaux simple

- **le système DATA WAREHOUSE** : le DW est une forme de système d'information conçu pour des applications décisionnelles : pilotage, contrôle et intelligence.

Le DW est l'ensemble des outils, techniques et méthodes permettant de rassembler en un ensemble cohérent des données issues de ressources multiples.

Le système d'information de soutien d'exploitation ont pour objectifs le traitement des opérations quotidiennes liées à l'exercice de l'activité de l'entreprise qui est subdivisé en trois sous-catégories de domaine :

- **Système de traitement des transactions (STT)** : ce système traite les données qui proviennent des transactions que l'organisation effectue avec ses clients, ses fournisseurs et ses employés.

Le STT supporte les opérations internes et les relations de l'entreprise avec son environnement externe.

- **Le système d'automatisme industriel** : ce système est l'ensemble des technologies utilisant l'électronique et l'électromécanique et la télécommunication afin de concevoir des machines ou des processus automatisés qui peuvent fonctionner sans l'intervention de l'humain.

- **Le système bureautique** : ce système est l'ensemble des moyens et méthodes appliqués aux activités de bureau permettant de traiter informatiquement des informations écrites visuelles ou sonores, son but est de fournir des éléments permettant de simplifier et d'améliorer les activités de l'entreprise.

3. Les applications fonctionnelles

Ce type de système d'information correspond aux grands domaines de la gestion. Ces applications sont généralement traitées aujourd'hui dans une perspective d'intégration.

Les systèmes d'informations fonctionnels sont caractérisés par deux objectifs généraux :

- Ils supportent le traitement des transactions et opérations
- Ils assurent la fourniture d'informations utiles pour la gestion

Parmi les fonctions spécifiques des SI fonctionnelles, on trouve :

- SI pour gestion commerciale et marketing
- SI pour la production de la gestion
- SI comptable et financier
- SI pour la GRH

Nous concluons cette typologie avec la technologie de l'information et de la communication

4. Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Parmi les définitions données au secteur des TIC, on dénombre les suivantes:

Selon la Classification Internationale Type par industrie(CITI), le secteur des TIC est divisé en trois sous-secteurs « *les industries de fabrication, de commerce et les industries de services des TIC* »⁸

L'OCDE définit les TIC comme suit : «*Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et les services qui facilitent la transmission, le stockage, le traitement de l'information par des moyens électroniques*»⁹

⁸Publication de l'institut de la statistique du Québec, septembre 2011

Site : www.ocde.org

4.1 Composantes des TIC

1- les technologies de stockage de données : Les technologies de stockage de données sont l'ensemble des méthodes et technologies permettant d'entreposer et de conserver les informations numériques. Cela concerne tous les différents types de supports. En guise d'exemples de supports bien connus, on peut citer les disques durs, les supports flash, les disquettes ou encore les SSD et les bases de données DATA Mining.

2- les technologies de télécommunication : Ces technologies recouvrent les situations de communication immatérielle et distante, excluant ainsi la communication présentielle, comme le téléphone et le téléphone mobile.

3- les réseaux : Le réseau est un ensemble d'équipements liés entre eux pour échanger des Informations.

4.2 Les avantages des TIC

1- l'optimisation de la réactivité de l'entreprise : grâce aux outils de communication les entreprises peuvent accéder aux informations à tout moment et n'importe où.

2- la mise en avant de la relation avec la clientèle et leurs collaborateurs : les outils de communication sont porteurs sans pour autant être trop onéreux.

3- les TIC améliorants le fonctionnement des entreprises, interne et externe

En conclusion, les TIC regroupent tous les outils permettant de créer, traiter, transférer ou partager des données numériques (textes, images, sons...).

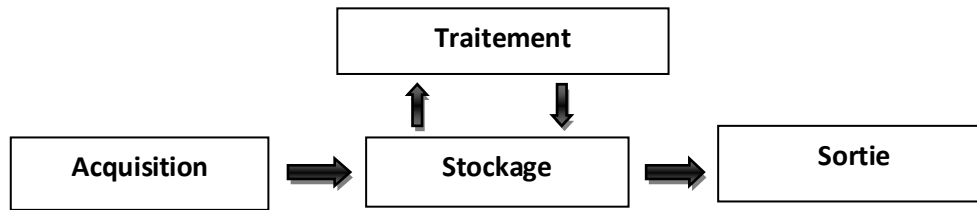
5. Le rôle de système d'information

Les systèmes d'informations figurent parmi les outils les plus privilégiés des entreprises.

Il est un élément essentiel pour le bon fonctionnement des organisations pour atteindre leurs objectifs

Nous avons quatre rôles fondamentaux d'un SI

Figure 3
Rôles fondamentaux d'un SI



Source : PASCAL VIDAL.VINCENT PETIT, systèmes d'information organisationnels, édition pearson, paris 2009, p.34.

- **L'acquisition (input)** : c'est le processus par lequel le système d'information collecte les informations.
Ce processus peut prendre différentes formes, soit écrite ou orale, directe ou mixte.
- **Le stockage** : c'est un processus par lequel le système d'information conserve l'information.
Ce processus est souvent sous-entendu et son importance est rarement reconnue à sa juste valeur.
- **Le traitement** : c'est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traitée et transformée en une nouvelle information, qui pourra servir à de multiples autres usages.
Le traitement est une tâche générique qui recouvre de multiples facettes.
- **Sortie** : les informations une fois traitées doivent être mise à la disposition de l'utilisateur final. Cette restitution prend des modalités comparables aux entrées.

6. Le rôle des SI dans l'organisation

Pour présenter les rôles des SI dans l'organisation il est nécessaire d'utiliser une grille d'analyse à la fois suffisamment large pour s'appliquer à la plupart des organisations, et suffisamment précise pour que l'on puisse se faire une juste idée de la place des SI.

Tableau 3
Les fonctions du SI

Fonction	Système d'information
Marketing	SI centrés sur la relation client (CRM)
R&D	SI de conception (assistée par ordinateur)
Production	SI de pilotage des fabrications (commande numérique)
Finance	SI de paie, comptabilité
Logistique	SI de gestion de la chaîne d'approvisionnement

Source : PASCAL VIDAL.VINCENT PETIT, systèmes d'information organisationnels, édition pearson, paris 2009, page 43.

- **Amélioration de la prise de décision**

Nombre de chef d'entreprises ne disposent pas des bonnes informations au bon moment pour prendre des décisions pertinentes. Il leur faut se contenter d'une simple extrapolation, d'intuition et de chance. Résultat : sur- ou sous- production de biens et de services, mauvaise affectation des ressources et temps de réaction médiocre. Ces dernières années, les technologies et les systèmes d'information ont permis aux managers d'accéder plus aisément et plus rapidement aux données du marché, et ont contribué ainsi à améliorer la pertinence de leur prise de décision.

7. L'importance des SI pour les entreprises

Les systèmes d'information jouent un rôle très important pour les entreprises, et cela pour trois raisons :

- a. **Contribution des SI au fonctionnement des entreprises** : le développement de nombreuses entreprises, voire même leur existence est inconcevable sans l'utilisation massive des SI. Tout commerce électronique serait impossible sans des investissements importants des SI. Des entreprises comme Google ou Amazon n'existeraient tout simplement pas aujourd'hui sans les SI, car plusieurs secteurs ne peuvent pas fonctionner sans l'utilisation des SI, des secteurs des services comme finance et assurance éducation, médecine. Idem pour les entreprises de vente en détail et des entreprises manufacturières. Toutes ces entreprises ont besoin des SI pour survivre et se développer.

- b. **Productivité** : un investissement dans les SI participe de façon tangible à l'augmentation de la productivité des entreprises et des nations (*Zhu et al. 2004*), Robert Solow a déclaré en 1987 « *on voit des ordinateurs partout, sauf dans les statistiques de productivité* », les experts du cabinet McKinsey Global Institute, à partir d'une analyse de la productivité aux États-Unis de 1972 à 1995, concluaient « *l'investissement en technologie de l'information n'est qu'un facteur de productivité parmi d'autres : l'innovation, la concurrence et, dans une moindre mesure, les facteurs cycliques de la demande.* »
- c. **Possibilité et avantages stratégiques** : pour profiter des opportunités du marché et y répondre par de nouveaux produits et services, des investissements substantiels dans les SI peuvent s'imposer. Combinés à des changements dans les pratiques managériales, ces SI contribueront à fournir un avantage stratégique concurrentiel.

SECTION 2 : LE PROCESSUS DÉCISIONNEL

Le processus de prise de décision a commencé à susciter l'intérêt des théoriciens dès 1910 quand le modèle de décision classique a été introduit par John Dewey. Selon cette perspective la décision s'effectue par un décideur qui dispose d'une connaissance parfaite de son environnement. Par opposition à ces théories classiques de la décision qui postulent une rationalité parfaite, Simon en 1947 propose un modèle où le comportement voire la psychologie du décideur sont au cœur de leurs théories. Selon ce modèle de la décision organisationnelle le décideur dispose d'une rationalité limitée. Ses capacités humaines ne lui permettent pas de comprendre la complexité de l'environnement et sa collecte d'informations reste imparfaite et incomplète. Certaines décisions prises au niveau inférieur de la hiérarchie peuvent être programmées puisqu'elles sont prises par routine et par habitude alors que d'autres décisions prises à un niveau supérieur ne sont pas programmables puisqu'elles requièrent de l'intuition et de la créativité. Ainsi, l'acteur préfère avoir recours à des heuristiques permettant l'élaboration des solutions possibles pour pouvoir en sélectionner la solution la plus « satisfaisante » et non pas la plus optimale. Le modèle de Simon est donc un processus séquentiel qui va de l'identification du problème, au traitement des données jusqu'au choix final. Toutefois, la pertinence de ces modèles séquentiels a été questionnée dans un contexte d'ambiguïté.

La complexité des problèmes organisationnels, et le manque de consensus autour de certains processus et les conflits autour des enjeux organisationnels font que le processus de prise de décision par l'humain se caractérise par l'incertitude et l'ambiguïté. D'autres théories considèrent la prise de décision plutôt comme un processus social interactif.

Aujourd'hui, le développement de technologies est plus centrées sur l'utilisateur final et la prolifération des systèmes d'informations pour aider à une meilleure prise de décision à tous les niveaux de l'entreprise (opérationnel, tactique, stratégique).

De telles décisions ne sont qu'exceptionnellement le fait d'un individu isolé qu'il soit chef de gouvernement, ministre, président de grande société ou université. Cette décision est généralement une interaction entre ses propres préférences et celle d'autrui.

Le processus de prise de décision est l'un des fondements de l'organisation, la capacité à prendre les bonnes décisions étant la qualité première de ses dirigeants.

1. Généralités sur le processus de prise de décision

La prise de décision intervient à différents niveaux et de façon diverses :

- elle peut concerner le choix d'une option stratégique ou d'une orientation, ou définir les conditions de sécurité dans des situations d'urgence.
- elle peut avoir un impact à court, moyen et long terme.
- elle peut avoir des conséquences plus ou moins positives pour l'organisation.

La prise de décision est cependant à distinguer de l'acte de gestion qui répond à un besoin d'action conventionnel ou protocolaire. L'application d'une règle ou d'une machine comptable, une décision correspond à plusieurs actes de gestions qui matérialiseront l'action envisagée pour atteindre l'objectif visé.

Le processus décisionnel n'est pas aussi simple, car il cache des difficultés lorsque le niveau hiérarchique est élevé. Le nombre d'actions découlant d'une décision peut être lui aussi élevé, et les conséquences de leur mise en œuvre peuvent être importants, cela signifie également que les objectifs à partir desquels les actions qui ont été décidées sont cohérentes avec le contexte de la prise de décision.

Nous constatons de cela que les objectifs doivent être définis correctement et qu'ils soient alignés avec la stratégie de l'organisation.

L'information dans ce processus est très appréciée et joue un rôle primordial, car « *la qualité de la décision dépend directement de la qualité de l'information disponible* »¹⁰

La qualité de l'information peut s'apprécier dans ce contexte par :

- Sa précision
- Son degré d'agrégation ou sa capacité à refléter les synthèses des informations ayant permis de l'élaborer
- Sa disponibilité

¹⁰S. Nowduri (2011), « Management information systems and business decisionmaking, Volume 1 ,p 03

- Sa justesse et sa complétude
- Sa souplesse et sa restitution (textes, graphe)

Nous avons donc trois éléments de base sur quoi le processus décisionnel s'appuie :

1. Les objectifs
2. Les informations
3. Les actions à entreprendre

1.2 L'information est la matière première de processus décisionnel

Les informations sont indispensables à la prise de décision, y compris les informations opérationnelles, mais telles qu'elles sont, ces dernières sont nombreuses et trop détaillées pour qu'elles puissent être utilisées directement par les managers. De plus les SI opérationnels se limitent en grande partie aux données de l'année en cours et donc, elles ne peuvent être utilisées pour la prise de décisions tactiques et stratégiques. Ainsi, les systèmes d'information décisionnels ont été conçus pour pallier à ces insuffisances.

Ces systèmes puisent leurs informations dans les systèmes opérationnels de façon sélective et synthétique. Cette sélection et synthèse sont assurées grâce aux progrès des TIC qui permettent de présenter ces informations de façon intelligible (rapports, graphes, analyse ad hoc ...) aux fins d'assurer la facilité et la pertinence de la décision.

Nous constatons de ce fait, que le SI occupe une place très importante dans le processus décisionnel, en d'autres termes « *le système informationnel se mêle inextricablement au système décisionnel* »¹¹.

L'apport du SI ne va pas se limiter à assurer la communication, le traitement de l'information et l'automatisation des fonctions de gestion, mais va assister les dirigeants dans la prise de décision.

Le processus décisionnel s'appuiera sur trois éléments de base, à savoir :

- Les objectifs ;
- Les informations disponibles ;
- Les actions à entreprendre ;

¹¹PACHE .G et PARAPONARIS.C, l'entreprise en réseau, approche inter et intra organisationnelle, édition de L'ADREG, 2006, p89.

2. Définition de la décision

La prise des décisions au sein des entreprises est d'une importance capitale, car elle repose sur des informations détenues par les dirigeants. Le décideur s'engage dans un processus complexe aboutissant à la prise d'une décision après utilisation d'une information disponible.

Minzberg définit la décision comme suit :

*« Une décision qu'elle soit individuelle ou basée sur un travail de groupe, peut être définie comme l'engagement dans une action, c'est à dire une intention explicite d'agir, le but d'une décision est de résoudre un problème qui se passe à l'organisation ou un individu ».*¹²

La décision *« est la partie la moins visible de la politique de l'entreprise, c'est pourtant son moteur principale, puisque à travers elle les idées, les sentiments et les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques »*¹³

*« La prise et l'exécution des décisions sont les buts fondamentaux de toute organisation, de tout management. Toute organisation dépend, structurellement, de la nature des décisions qui sont prises en son sein et non par des décideurs, qu'ils soient individuels ou collectifs, etc. »*¹⁴

Selon LE DUFF, *« La décision est le choix d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre plusieurs possibilités, Influencé par de nombreux facteurs, ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation »*¹⁵

D'après les définitions précédentes, nous pouvons considérer la décision comme un choix d'une solution en comparant plusieurs possibilités, un jugement qui apporte une solution à un problème donné, et pour gérer une entreprise les dirigeants font en permanence des choix, et sans les décisions les entreprises ne peuvent plus fonctionner.

3. Typologie des décisions

La classification des décisions est nécessaire pour analyser les processus de prise de décision et aussi pour comprendre sur quels caractères peut se fonder la répartition des pouvoirs dans les organisations.

¹² Mintzberg H, "Structure et dynamique des organisations", 1er Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993, p26.

¹³ Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER (2008), « management des entreprises », DUNOD, p41.

¹⁴ Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER (2008), Op.cit., p.42.

¹⁵ LE DUFF. R, Encyclopédie de la gestion et du management, édition DALLOZ, paris, 1999, p244.

Plusieurs aspects de la décision permettent de construire une typologie, nous avons:

- Son horizon temporel : court, moyen ou long terme
- Son degré d'incertitude : avenir certain ou aléatoire
- Son champ d'application : l'organisation dans son ensemble
- Le degré de structuration du problème : ce dernier n'est pas toujours aisément identifiable, ce que suppose une analyse préalable permettant de cerner avant d'envisager des solutions possibles

Igor Ansoff a donné une vision synthétique et dynamique, il distingue trois niveaux de décisions:

3.1 Les décisions stratégiques : ces décisions engagent l'avenir de l'organisation en définissant les modalités d'allocation de ses ressources, nous citons quelques caractéristiques :

- elles s'inscrivent dans un horizon temporel de long terme.
- elles sont uniques et ne reproduisant jamais à l'identique.
- elles sont quasi irréversibles et très risquée.
- elles se caractérisent par une forte incertitude sur le facteur et un haut degré de complexité.
- elles sont centralisées et relèvent de la direction générale.

3.2 Les décisions administratives ou tactiques : ces décisions concernent le type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Elles ont une implication forte pour l'entreprise, mais comportant un risque moins élevé comparé à celles stratégiques.

3.3 Les décisions opérationnelles ou de gestion : elle opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisation (détermination des plannings et des niveaux de production, fixation des prix, élaboration des politiques de marketing et R&D.

3.4 Décisions à court terme : ce type de décisions concerne généralement le cycle d'exploitation de l'entreprise dans un exercice comptable. Sa durée est limitée au maximum à une année. Les caractéristiques principales des décisions à court terme sont :

La rapidité de la prise de décision, les effets de la décision se font sentir rapidement mais ils sont peu durables, les mesures correctives peuvent intervenir rapidement et la décision à court terme n'a d'effets que pour une période déterminée.

3.5 Décisions à long terme : les décisions à long terme sont les décisions du cycle d'investissement dans l'entreprise. Contrairement aux décisions d'exploitation, la durée de la décision varie d'une année à cinq années. Les caractéristiques principales des décisions à long terme sont :

- les effets se manifestent sur plusieurs exercices et parfois commencent à se faire sentir après un délai assez long ;
- les actions correctives sont difficiles, lentes, coûteuses ;
- la réversibilité de la décision est parfois impossible ;
- la préparation de ces décisions est relativement longue.

3.6 Décisions certaines : Ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où on connaît le résultat de la prise de décisions dans 99% des cas notant toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut en effet introduire un élément d'incertitude aussi faible soit-il). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes c'est-à-dire les décisions de la gestion courante.

3.7 Décisions aléatoires : ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines mais un peu plus certaines que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite aléatoire lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité.

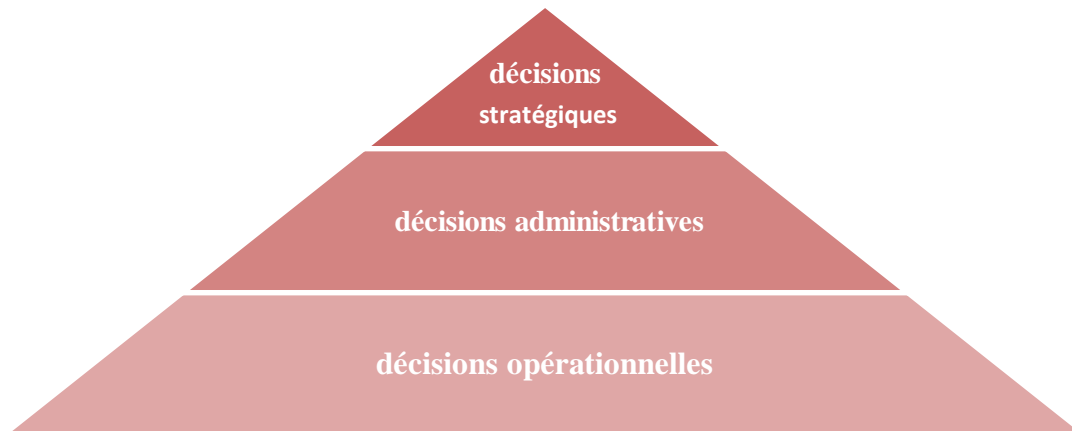
3.8 Décisions incertaines : lorsqu'interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprises, ni même probabilisables en raison de la trop grande complexité de l'environnement et des conditions d'évolution du marché, on parlera de décisions incertaines. Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).

Ces décisions sont plus fréquentes et répétitives, moins risquées et leur implications plus localisées que les décisions stratégiques ou administratives.

Ces décisions peuvent être classifiées selon le degré d'importance :

Figure 4

Classification des décisions selon le degré d'importance



Source: H. IGOR ANSOFF (2007) : stratégie management : 2^{em} édition.

H. Simon fait une distinction entre deux types de décisions, à savoir les décisions programmables (structurées) et les décisions non programmables.

1- **Les décisions programmables** : elles sont structurées et susceptibles d'un traitement algorithmique. Elles peuvent être évidemment traduites par un programme d'ordinateurs qui exécute l'algorithme, de ce fait elles sont « programmées » au sens informatique.

2- **Les décisions non programmables** : elles sont des décisions faiblement structurées, pour lesquelles on ne dispose pas de modèle stable et règle de choix. Il s'agit de décisions ayant un caractère peu répétitif.

H.A. Simon a fait une comparaison entre deux techniques, Traditionnelles et moderne. Ce tableau ci-dessous résume les deux techniques de prise de décision.

Tableau 4
Techniques traditionnelles et techniques modernes de prise de décision

Types de décision	Technique de prise de décision	
	Traditionnelles	Moderne
<p>Programmées : Décisions routinière et répétitives Développement de processus spécifique par l'organisation y faire face</p>	<p>l'habitude la routine administrative : des procédures opérationnelles standardisées la structure de l'organisation les attentes communes un système de sous-objectifs des canaux d'informations bien définis</p>	<p>1- la recherche opérationnelle : l'analyse mathématique Les modèles La simulation par ordinateur 2- le traitement informatique des données</p>
<p>non programmées : décisions politiques unique, nouvelles et mal structurées application de processus généraux de résolution de problème</p>	<p>le jugement, intuition et la créativité les règles empiriques la sélection et l'information de dirigeant</p>	<p>Les techniques heuristique de résolution de problèmes, appliquée à : a) la formation des hommes qui prennent des décisions b) la construction de programmes heuristique pour ordinateurs</p>

Source : VIDAL. P, PETIT. V, « Système d'information organisationnels », 2ème édition, PEARSON Education, Paris, 2009, p187.

4. Définitions du processus décisionnel

- I. **Selon Shimon L.Dolan et Eric Gosseli** : « *Le système décisionnel est un ensemble de données organisées de façon spécifique, facilement accessible et approprié à la prise de décision ou encore une représentation intelligente de données à travers des outils spécifiques* ». ¹⁶
- II. **H.Simon** quant à lui il dit que : « *Le système décisionnel est un ensemble de données organisées de façon spécifique, facilement accessibles et appropriées à la prise de décision ou encore une représentation intelligente des données à travers des outils spécialisés.* » ¹⁷

D'après ces deux définitions, nous pouvons dire que le processus décisionnel signifie l'action de décider, l'arbitrage, le jugement. Ainsi il permet de définir et de lancer les actions pertinentes et efficaces pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

Le processus décisionnel consiste à transformer le capital de données d'une entreprise en informations pertinentes à partir desquelles les décideurs peuvent tirer des connaissances afin d'aboutir à de bonnes décisions touchant tous les niveaux de l'entreprise.

Donc le processus décisionnel est l'un des fondements de l'organisation.

5. Processus décisionnel systémique

Ce processus consiste à transformer le capital des données d'une entreprise en informations pertinentes à partir desquelles les décideurs peuvent tirer des connaissances afin d'aboutir à de bonnes décisions touchant tous les niveaux de l'entreprise. Le modèle systématique se compose de 6 étapes :

1^{er} étape : identifier le problème : La première étape du processus de prise de décision consiste à connaître et étudier la situation générale de l'entreprise, pour percevoir une question qui mérite une intention exécutive. Cela passe par la collecte des informations et le traitement des renseignements obtenus et la réflexion afin de détecter les dysfonctionnements.

¹⁶Shimon L.Dolan, Eric Gosselin (2002), « Psychologie du travail et comportement organisationnel » Ed : Gaetan, Québec, p.141.

¹⁷H.Simon (1991), « Rationality in Political Behavior », p124

2^{em} étape : recherche et élaboration des solutions possibles : une fois que le problème est identifié, il est nécessaire d'émettre une ou plusieurs solutions pour le résoudre, par la recherche des informations nécessaires (internes et externes), ensuite étudier la situation qui nous permet d'avoir différentes solutions.

3^{em} étape : analyse des solutions : à cette étape, nous allons effectuer une analyse comparative pour chaque alternative afin de connaître ses avantages et ses inconvénients, et de rejeter les solutions qui ne répondent pas aux objectifs définis par l'entreprise.

4^{em} étape : choix (prise de décision) : La décision est prise. La solution est choisie et le décideur est en mesure de l'appliquer en pleine connaissance des contraintes et des moyens pouvant exister.

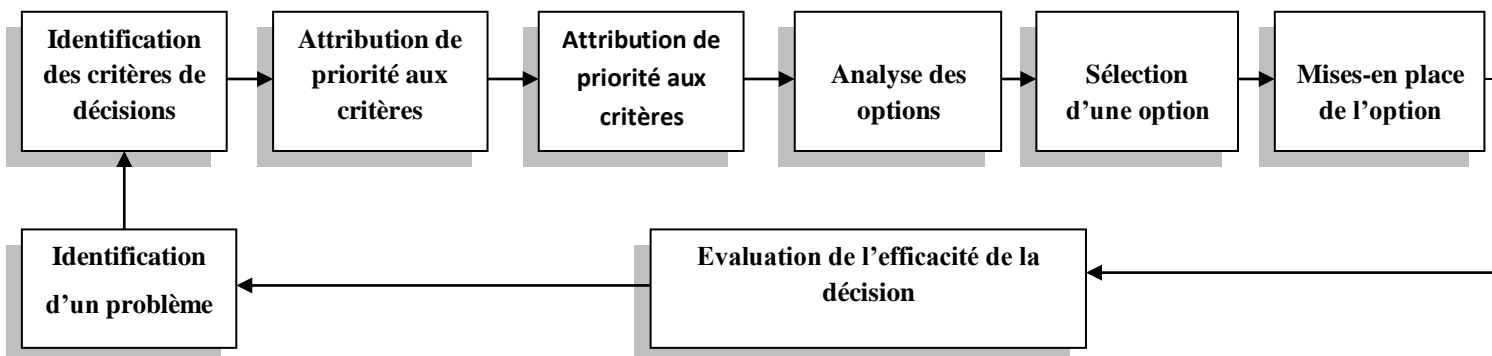
5^{em} étape : exécution de la décision : dans cette étape on passe à la mise en œuvre de la solution.

6^{em} étape : le contrôle : le contrôle à analyser entre les objectifs souhaités et les résultats obtenus, de ce fait on doit étudier les conséquences positives et négatives de la solution choisie et cela peut permettre de déboucher soit sur la validation du choix effectué soit une rétroaction qui réactive les phases précédentes.

En fait, le processus de prise de décision est basé sur la définition ou les corrections d'actions permettant de lancer des actions efficaces pour atteindre un ou plusieurs objectifs.

Ce processus nécessite des informations fiables, pertinentes et très rapidement accessibles à l'utilisateur.

Figure 5
Processus décisionnel



Source : ROBBINS. S, DECENZO. D et GABILLIET. P, « Management l'essentiel des concepts et des pratiques », 4^{ème} édition, PEARSON Education, Paris, 2004, page 128.

6. Le modèle classique (IMC)

Le modèle classique nous permet de bien de mieux comprendre le processus de prise de décision, car nous avons différentes phases de résolution :

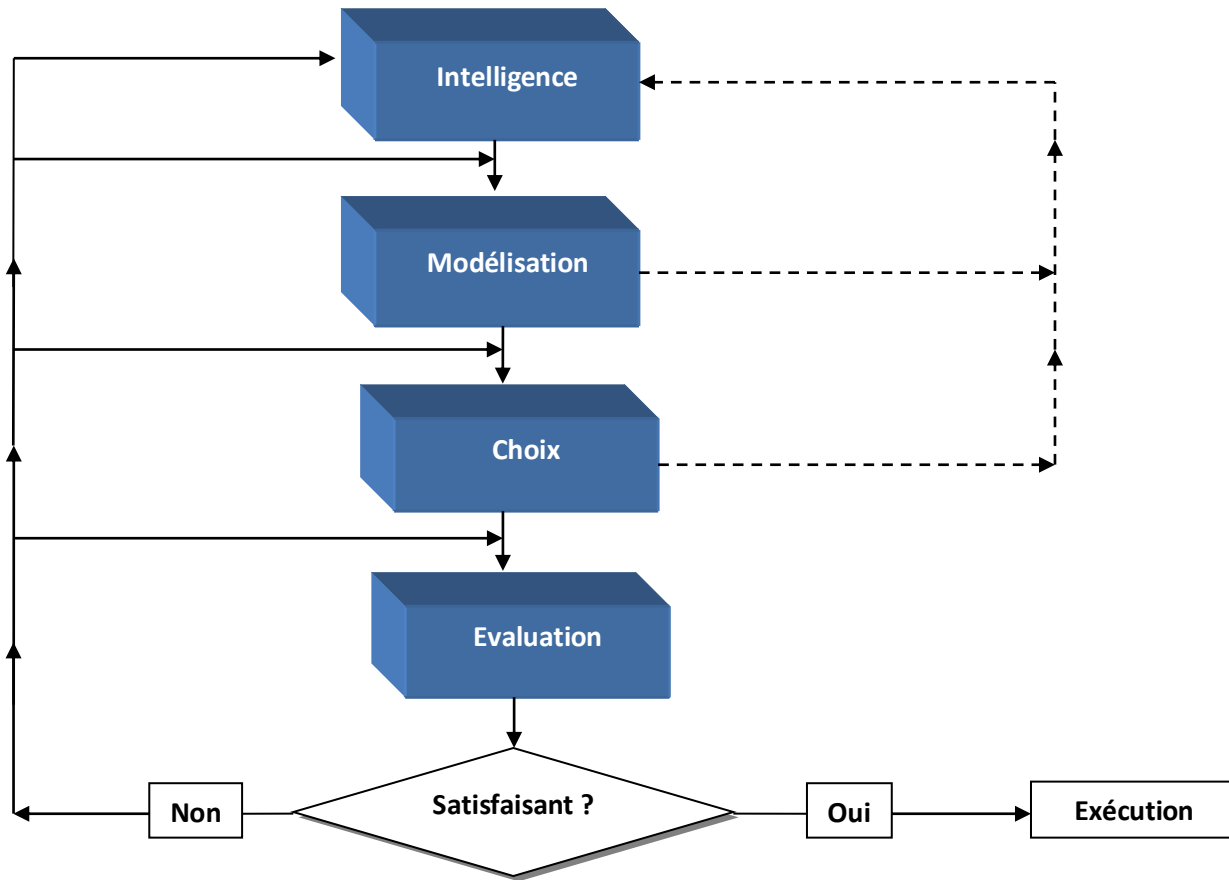
- 1- intelligence
- 2- modélisation
- 3- choix
- 4- évaluation

L'intelligence correspond à identifier le problème (de quoi d'agit-il). La modélisation quant à elle consiste à formuler des voies de solutions possibles (on définit des scénarios de réponse), le choix c'est la phase de sélectionner ou choisir une action possible parmi les différentes voies explorées dans la phase précédente, enfin l'évaluation c'est de la remise en cause avant sa mise en œuvre.

Ce modèle met en évidence deux points fondamentaux :

- la nécessité d'une définition du problème
- la rationalité limitée dans la recherche des solutions

Figure 6
Processus de prise de décision (H. Simon)



Source : ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, 5^{em} édition, 2005, p.117.

Si la phase de choix relève du seul décideur, un système d'information a sa place dans les deux phases de préparation à cette prise de décision, et dans la phase d'évaluation du choix. En effet, la capacité de traitement de l'information peut être aussi utilisée lors de l'évaluation des scénarios, décrivant les différentes options envisagées par le décideur lors de la phase de conception. Dans cette phase, le système d'information peut fournir des éléments d'évaluation des scénarios à l'aide d'indicateurs calculés à partir de modèles ou de procédures de calcul adaptées.

La phase d'évaluation du choix correspond à une évaluation à posteriori du choix du décideur. Cette évaluation permet de corriger les petites erreurs. La détection des erreurs et des aspects à améliorer peut-être facilitée par l'apport d'informations et d'indices calculés par le système d'information. Mais, tant que les capacités physiques et mentales du décideur sont limitées pour lui permettre de saisir et d'appréhender ces masses importantes d'informations, une

activité permettant d'assister ce dernier dans sa prise de décision existe pour cette fin il s'agit de l'activité de l'aide à la décision.

7. La nécessité de définir le problème

L'art de gestionnaire consiste d'abord à définir le vrai problème avant de trouver la bonne solution, le problème ne peut être défini objectivement mais subjectivement en fonction de la perception de gestionnaire.

De ce fait nous pouvons construire différents modèles de problèmes à partir des mêmes différences observées. Ainsi la phase d'intelligence apparaît comme une étape capitale pour la recherche d'une solution.

7.1 La rationalité limitée de la recherche de la solution

Les modèles classiques de la théorie de la décision reposent sur les hypothèses suivantes :

- il est possible d'identifier toutes les actions.
- la meilleure décision (optimale) maximise la fonction d'activité
- on peut construire un modèle numérique du problème où les données contiennent toute l'information utile.

Très souvent, ces hypothèses ne sont pas vérifiées, dans ces conditions, on ne cherche plus les solutions optimales, mais une solution jugée satisfaisante.

7.2 Les conséquences sur le plan de l'information

Le modèle du processus de prise de décision constitue une représentation plus réaliste du comportement du décideur dans une organisation, ainsi nous avons trois implications importantes sur le plan de l'information :

- L'existence de contrainte de temps :** la prise de décision se déroule dans un intervalle de temps borné, par conséquent les activités de recherche d'information, de modélisations, de choix sont soumises à des contraintes parfois sévères, (situation d'urgence). Ces contraintes du temps sont une des causes de limitation de la rationalité.
- La gestion du processus de recherche de l'information :** dans la phase d'identification du problème, les informations utiles ne sont pas toujours présentes. Il

faut donc déclencher une recherche d'informations. Dans ce cas le gestionnaire doit continuellement choisir entre « décider de décider maintenant avec l'information disponible » et « décider de rechercher de l'information complémentaire avant de décider. ce choix correspond à un modèle de gestion de l'information.

- iii. **Les formes variables de traitement de l'information : degré de structure :** l'une des phases essentielles des processus de décisions est celle de modélisation dans la réalité des organisations. Les différents problèmes se prêtent, plus ou moins facilement, à une modélisation commandée à manipuler. Cela conduit à distinguer les décisions selon leur degré de structuration. Structurer un problème de décision, c'est être capable de donner une formulation communicable, à travers un modèle. Cette formulation inclut, la description des critères d'évaluation des résultats des actions et l'énumération non ambiguë des actions, enfin l'évaluation des résultats attendus.

Mintzberg et Al ont proposé une décomposition du modèle IMC en sept procédures principales.

Tableau 5
Les phases du model IMC

Intelligence	Modélisation	Choix	Implantation
<p style="text-align: center;">percevoir le problème</p> <ul style="list-style-type: none"> - saisir les occasions - collecter les données <p style="text-align: center;">Poser un diagnostique</p> <ul style="list-style-type: none"> -isoler les symptômes des problèmes -identifier les objectifs, les normes et les contraintes 	<p style="text-align: center;">Recherches et concevoir des solutions</p> <p>à partir</p> <ul style="list-style-type: none"> - de l'expérience - des conseils - de l'intuition - de la créativité - des simulations 	<p style="text-align: center;">Evaluer les options</p> <p>En utilisant des critères pour faire ressortir</p> <ul style="list-style-type: none"> - les avantages - les inconvénients <p style="text-align: center;">Choisir la solution</p> <p>Qui correspond le mieux aux critères</p>	<p style="text-align: center;">Obtenir les autorisations</p> <p style="text-align: center;">Mettre en place la solution</p> <ul style="list-style-type: none"> - planifier - allouer les ressources - gérer le projet <p style="text-align: center;">Evaluer le succès de la solution</p>

Source : ROBERT REIX, BERNARD FALLERY, MICHEL KALIKA, FRANTZ ROWE, systèmes d'information et management des organisations, 6^{em} édition, vuibert, 2011, p.115.

8. Les formes d'aide à la décision

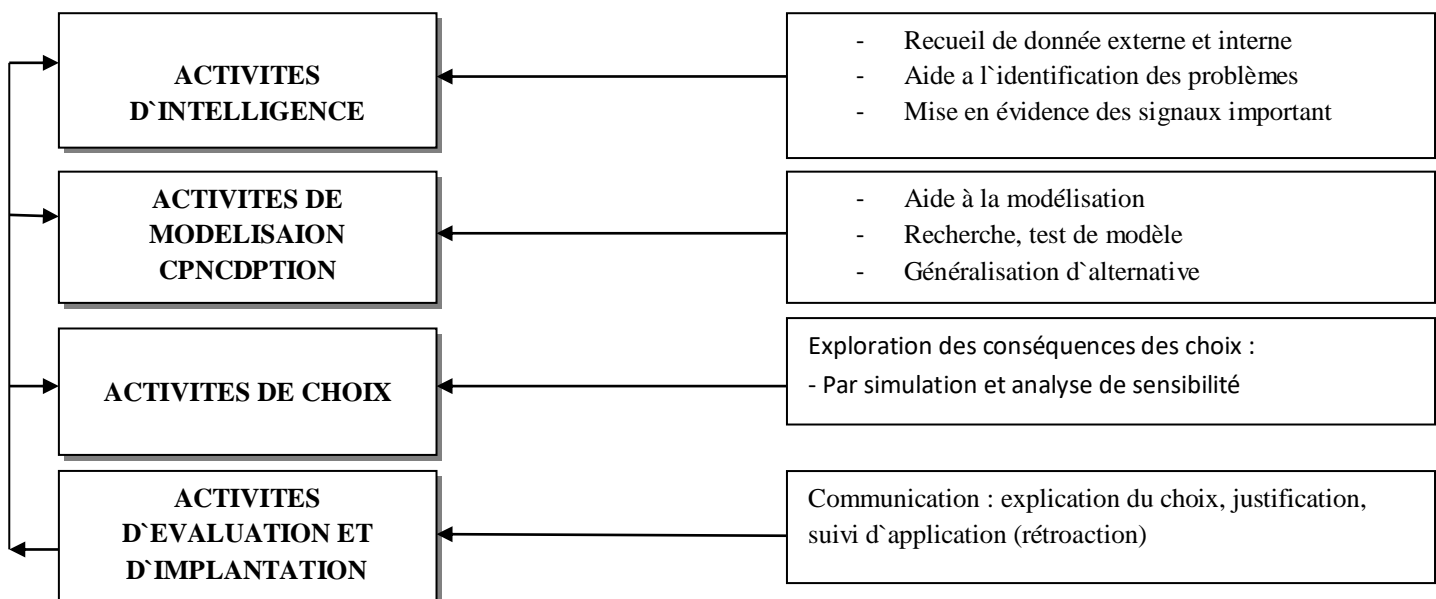
L'aide à la décision peut se définir comme « l'activité de celui qui assiste à obtenir des éléments de réponse, à des questions ou problèmes auxquels se confrontent des acteurs impliqués dans un processus de décision, par des voies scientifiques »¹⁸

Il est possible de caractériser les formes d'aide à la décision, d'une part, par rapport aux grandes étapes du processus, d'une part selon le degré d'assistance fourni

8.1 L'assistance aux différentes étapes du processus : Les technologies de l'information peuvent être utilisées aux différentes étapes de processus du décision :

Figure 7

L'aide à la décision selon les étapes du processus de décision.



Source : ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, 5^{em} édition, 2005, p.122.

¹⁸ VIDAL.P et PETIT.V, in,B.Roy(1985), p.181.

- **pendant la phase d'intelligence** : l'assistance consiste d'abord à fournir de l'information indiquant l'existence d'un problème à résoudre, il s'agit d'une aide au diagnostique
- **pendant la phase de modalisation** : l'assistance doit faciliter la recherche d'une solution. Si la décision est bien structurée ce modèle peut être décrit sous une forme d'algorithme calculable, dans cette phase la décision est incomplètement structurée, car les variables ne sont pas toutes mesurables
- **pendant la phase de choix** : l'assistance aide le décideur à sélectionner une alternative parmi celle développées en cours de la phase précédente, nous pouvons ainsi procéder à des simulations ou à des analyses de sensibilité

✚ Que se passe-t-il si nous fixons telle valeurs ou prix de vente ?

✚ Quelle sera la hausse des quantités vendues si nous augmentons la commission de 10% ?

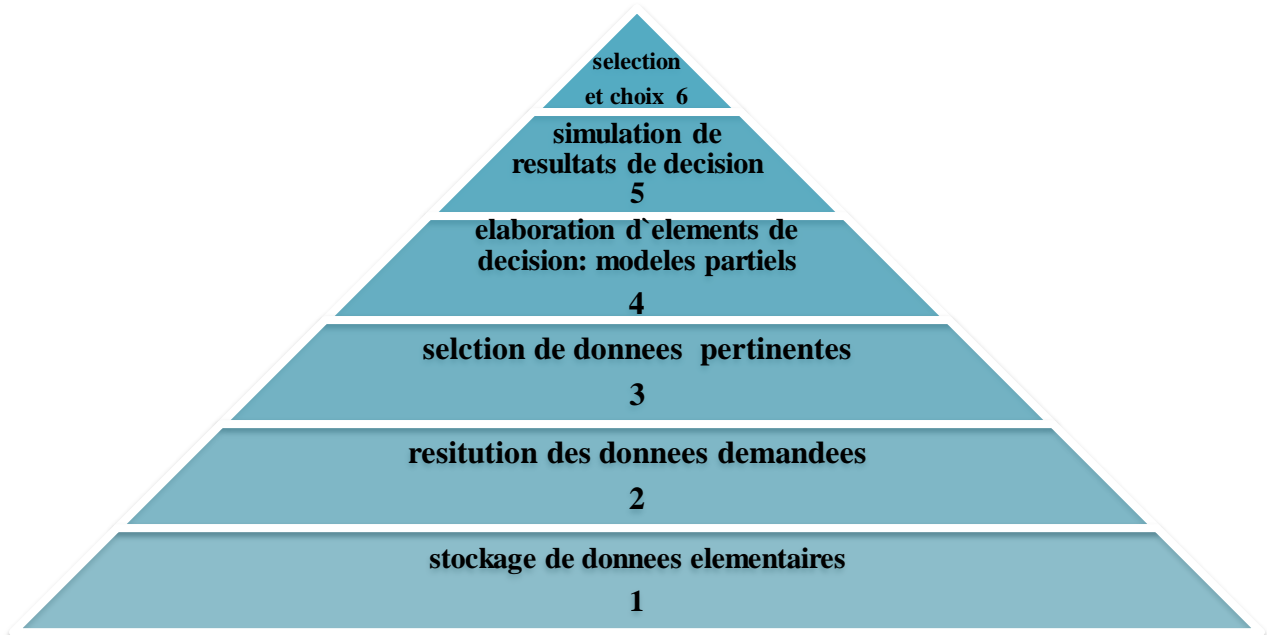
La capacité offerte par les technologies de l'information permettent ainsi le test rapide de nombreuses alternatives en faisant varier les valeurs des variables d'actions et/ou critères

- **pendant la phase d'interprétation et d'évaluation** : l'assistance possible consiste d'abord dans l'aide à la communication : diffusion nouvelle à ceux chargés de la mettre en œuvre, bien évidemment le SI doit permettre de surveiller la mise en application, de suivre pas à pas les effets de l'application.

9. Le degré d'assistance fourni

L'analyse ci-après de l'aide potentielle susceptible d'être apportée aux différentes stades du processus de prise de décision montre des « degré d'aide » très variés. Selon la nature des problèmes, l'apport des technologies de l'information sera très vite limitée ou pratiquement complète (automatisation des processus décisionnel).

Figure 8
Les niveaux d'aide à la décision



Source : ROBERT REIX, système d'information et management des organisations, 5^{em} édition, 2005 p.124.

Les trois premiers niveaux correspondent aux fonctionnalités classiques des systèmes de bases de gestion de données. Au niveau 4 on utilise des modèles partiels pour produire des résultats intermédiaires utilisés dans le processus de résolution du problème. Le niveau 5 correspond à un modèle complet du problème.

Il peut fournir des résultats prévisionnels (il permet la simulation). Enfin au 6^{em} niveau la décision est totalement modélisée, les critères sont fixés ou calculable, la phase de choix devient automatisable.

10. Objectifs et finalités

Tout système d'information doit être modélé d'une façon rationnelle, et cela afin d'en tirer profit et permettre au décideur de prendre des décisions des plus satisfaisantes (optimales). Le processus décisionnel a donc une relation directe avec le pilotage de l'entreprise, car les décisions prises via ce processus sont basées par la synthèse des informations collectées par les SI.

11. l'émergence d'une informatique décisionnelle

Les systèmes d'information se développent depuis leur origine, dans un contexte technique très prégnant, celui du développement des premiers ordinateurs. Le progrès des technologies de l'information nous a amené du traitement automatique de données à la gestion de bases de données, puis à « *recevoir d'information* », pour arriver récemment aux « *entrepôts de données* » ainsi que « *l'informatique décisionnelle* ».

Le terme informatique décisionnelle a été introduit à la fin des années 1980, il fait référence à l'analyse de performance élaborée à partir d'outils de reporting et analyse de gestion.

La problématique générale de l'informatique décisionnelle peut-être résumée ainsi :

- Décideurs se trouvent confrontés à la nécessité de devoir traiter des volumes toujours plus importants de données. Des volumes tels, que les outils classiques semblent inadaptés pour permettre leur traitement et leur analyse, rapides et efficaces. Il s'agit donc, avec l'informatique décisionnelle et les outils qui la composent, de répondre à ces besoins nouveaux en termes de capacité et de rapidité de traitement de données.

Les gestionnaires ont besoin d'une palette large d'informations qui les aident à prendre des décisions. Dans cette perspective les technologies d'information permettant de faire du pilotage peuvent être classifiées en plusieurs catégories :

- i. **Les outils d'analyse** (ou outils décisionnels) : cet outil sert à extraire une multitude de données d'informations pertinentes pour le pilotage de l'entreprise.
- ii. **Les outils de recherche d'informations** : ils servent à recueillir et à organiser les données avant s'être en mesure de passer à la phase d'analyse.
- iii. **Les outils de veille stratégique** : ils sont souvent issus du milieu de l'intelligence économique (*competitive intelligence*). cette technique consiste à recueillir des informations sur son univers de concurrence, afin de pouvoir prendre les décisions qui surprendront les adversaires.

enfin, la décision repose sur les informations détenues par les décideurs qui leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'organisation, et cela grâce à des processus de décisions qui leur permettent de peser le pour et le contre et ainsi choisir la direction qui sera la voie pour la bonne continuité de l'entreprise, et cela en

CHAPITRE I : LE SYSTÈME D'INFORMATION ET LA PRISE DE DÉCISION

analysant et en prenant en considération tous les facteurs influant d'une façon directe ou indirecte sur la prise de décision.

SECTION 03 : LE SYSTÈME D'INFORMATION COMPTABLE

Il existe plusieurs type de SIC dans l'entité tels que le système de traitement des transactions, les systèmes financiers, les systèmes d'aide a la prise de décision, système de vente et de marketing...etc.

« Quelle information faut-il donner ? À qui ? Quand ? Comment ? » : telle est la préoccupation fondamentale des responsables et des décideurs chargés, au nom de l'entreprise et dans son intérêt, de concevoir, d'implémenter et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du système d'information comptable.

Tel est, dès lors, l'ensemble des 4 questions traditionnelles qui permet de définir le contenu exact d'un système d'information comptable, qu'il soit à vocation interne ou externe.

Dans cette section nous allons se focalisé sur le système d'information comptable ou nous allons lui donner plusieurs définitions et présenter ces objectifs. Ensuite nous allons citer l'impact qui la sur performance financière de l'entreprise, et ses particularités et son évolution.

1. Généralités sur le système d'information comptable (SIC)

Une expression qui traduit une idée, celle que la comptabilité est un système d'information. On retient donc deux notions, par cela on peut définir un système d'information comme un ensemble de dispositifs techniques et organisationnels qui permettent de collecter, saisir, traiter et de communiquer l'information. Par ailleurs la comptabilité au sens le plus large, est un système d'organisation et de production d'informations, dans le but d'évaluer la performance d'une entité économique. Elle réunit deux branches dans chacun a ses objectifs spécifiques la comptabilité général et la comptabilité analytique.

Le système d'information comptable et financière est un instrument de mesure permettant de suivre les objectifs que se sont fixés par les responsables à tous les niveaux de la firme. Il traite les informations économiques relatives a une organisation de manière a fournir une représentation structurée de son activité. Les information produites doivent être régulières et sincères et doivent donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de cette organisation. Les informations doivent satisfaire plusieurs types de destinataires. L'information est au cœur du système de gestion de l'entreprise, son importance

conduit à la mise en place des systèmes d'informations qui doivent satisfaire de nombreuses exigences de qualité.

Le système d'information comptable se considère comme une partie importante du système comptable. Il aide l'administration à faire le plus important de ces fonctions qui sont la planification, le contrôle et la prise de décisions. En effet, l'usage de l'information comptable est essentiel et particulièrement important dans plusieurs types de décisions, la fixation des prix de vente, l'évaluation de la marge de profits, l'évaluation de système de production. Etc.

Il existe différents types de systèmes d'informations dans l'entité tels que les systèmes de traitement des transactions, les systèmes financiers, les systèmes d'aide à la décision, Systèmes de planification des ressources d'entreprise, Système d'approvisionnement, Systèmes de vente et de marketing, systèmes d'information de gestion et d'informations comptables.

Un système d'information comptable est un système conçu pour enregistrer les transactions comptables d'une entreprise et en tenir compte d'une manière qui soit conforme à ses politiques et procédures. Le système d'information comptable est un système qui combine les méthodologies, les techniques de contrôle avec la technologie du secteur informatique : interface utilisateurs, ordinateurs et logiciels. Par un système d'information comptable le risque de ces certaines opérations peut être mesuré et des revenus peuvent être anticipés avec l'application des logiciels statistiques sophistiqués.

(SUSANTO, 2008)¹⁹ fournit une définition de Système d'Information Comptable en tant que « *collection de sous-systèmes composants à la fois physiques et non physiques qui sont interconnectés et coopèrent harmonieusement pour traiter les données de transaction liées aux opérations financières* ».

Selon **Bodnar** et **Hopwood**²⁰ un Système d'Information Comptable est « *une collection de ressources telles que les ressources humaines et les équipements conçus pour transformer les données financières et autres en informations pouvant être communiquée aux décideurs* ».

La fonction principale d'un Système d'Information Comptable est d'acquérir, traiter et communiquer des données essentielles au fonctionnement de l'organisation.

¹⁹SUSANTO, A. (2008). Accounting Information Systems, Concepts and Development of Computer -Based , Première édition, Jakarta, Perdana.

²⁰BODNAR, G., HOPWOOD, W. (2010). Accounting Information System (tenth ed.). New York: Pearson Education Inc.

L'objectif d'un Système d'Information Comptable est de répondre aux nombreuses obligations des entreprises, mais aussi de mettre en place les instruments de gestion, nécessaires au pilotage et au management stratégique des entreprises, Collecter, traiter et rapporter des informations relatives aux aspects financiers d'événements d'entreprise, produire une information financière de qualité et qui répond aux exigences des gestionnaires. La qualité de l'information comptable produite dépend de la qualité du système d'information comptable à cet égard divers indicateurs utilisés pour mesurer la qualité du système ont été étudié par plusieurs chercheurs.

Selon (**Sacer et al** 2006, **Susanto** 2013)²¹ déclarent que la qualité du système d'information comptable indiquée par l'intégration des différents composants du système d'information comptable sont, le matériel, les logiciels, le cerveau, le réseau de télécommunication, et la qualité de la base de données et du travail et la satisfaction des utilisateurs.

D'autre part (**Horan et Abichandani** 2006)²² indique que les caractéristiques de qualité du système d'information sont l'utilité, la fiabilité, efficacité, sécurité et flexibilité.

2. L'impact du Système d'Information Comptable sur la performance financière de l'entreprise

Le système d'information comptable a été largement utilisé par de nombreuses organisations pour automatiser et intégrer leurs opérations commerciales, l'efficacité et avoir plusieurs avantages concurrentiels. Cet examen porte sur l'effet du système d'information comptable sur la performance financière des entreprises. Il est envisagé que la composante des technologies de l'information du système d'information comptable soit l'une des plus grandes répercussions des SIC sur les entreprises, car elle leur permet de suivre, d'enregistrer et de produire des rapports financiers et comptables avec beaucoup de facilité. Les grands livres, les chiffriers manuels et les états financiers manuscrits ont tous été traduits en systèmes informatiques qui peuvent rapidement présenter les transactions individuelles dans des rapports financiers.

Un Système d'Information Comptable est un ensemble de sous-systèmes, qui produit des informations opportune, fiables et exactes pour aider les gestionnaires à prendre des décisions,

²¹SACER, Ivana Mamić (2006). Accounting Information Systems as the Ground for Quality Business Reporting, IADIS International Conferences E-Commerce, PP. 59-64.

²²HORAN, A., ABHICHANDANI, T. (2006). Evaluating user satisfaction in an F-Government initiative: Results of structural equation modeling and focus group discussions: Journal of Information Technology Management. Vol 17(4), PP33-44

il est aussi utilisé pour recueillir et communiquer des données à caractère financier pour assurer une assistance et une coordination entre les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation. Ce qui implique le succès d'un Système d'Information Comptable permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et son échec pourrait mener l'organisation à l'échec d'atteindre ses objectifs fixés ce qui signifierait une incapacité à croître et à survivre.

3. Aspect d'un système d'information d'un point de vue comptable

La notion de système d'information comptable peut être appréhendée au sein d'un univers plus large qui est le contrôle de gestion. La mise en place d'un système de contrôle de gestion repose sur la coexistence de trois éléments : une structure d'organisation, un état d'esprit et un système d'information.

Il s'en suit donc, que toute aide à la prise de décision, ou à sa post évaluation nécessite une information fiable et pertinente sur :

- L'environnement de l'entreprise, son état présent et ses évolutions possibles favorables ou défavorables ;
- L'entreprise, ses forces et faiblesses, face à l'instabilité et à la complexité du monde économique.

Prise dans le sens de système d'information, la comptabilité est alors définie comme « *un ensemble d'états, de délais et de procédures auquel une entité doit se conformer pour rendre compte aux organes chargés du contrôle ou du suivi des réalisations* »²³

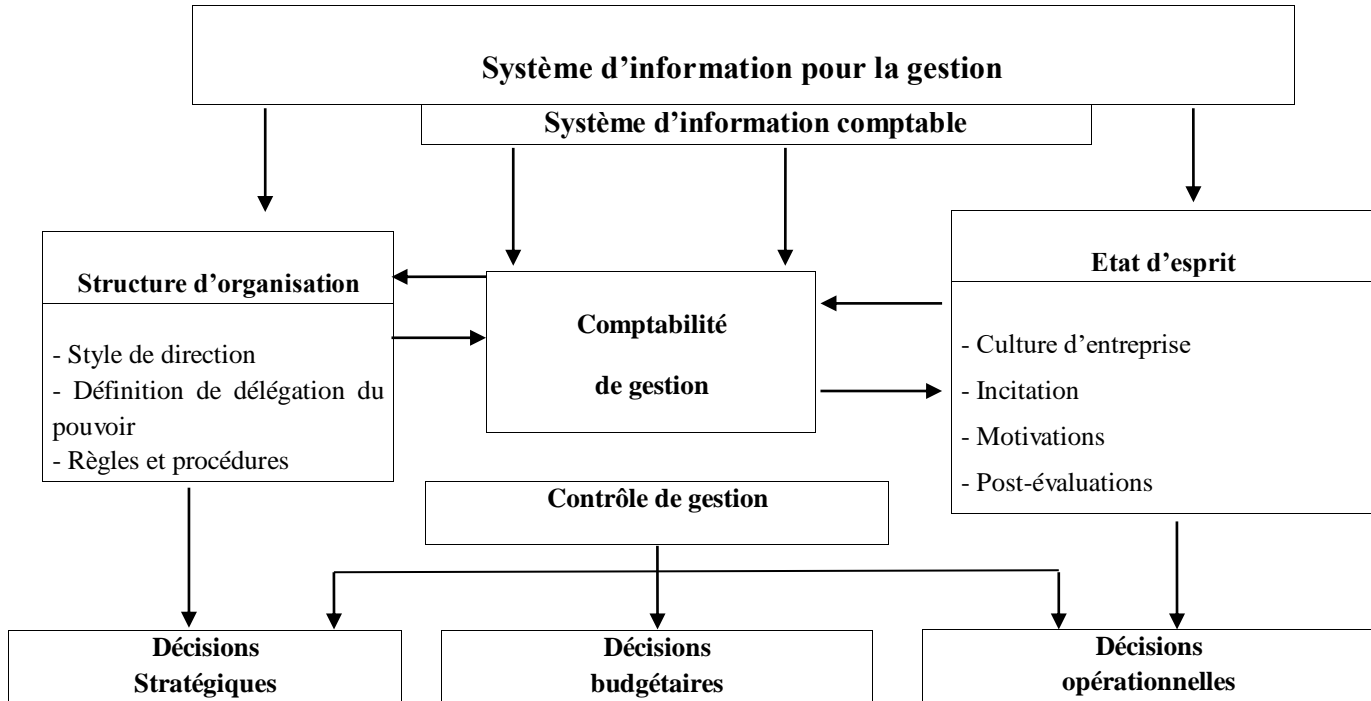
Comme le montre la figure 9 ci-dessous, la source d'information privilégiée est la comptabilité de gestion, garante de qualité et de rigueur, non seulement dans le domaine traditionnel du calcul des coûts et des marges, mais aussi dans les aspects plus récents de prévision et d'explication du processus de formation de la valeur au sein de l'entreprise, d'analyses coûts/avantages, etc.

Il n'en reste pas moins vrai que la partie plus générale du système d'information pour la gestion qui est également apte à répondre à d'autres besoins en particulier liés aux hypothèses d'évolution de l'environnement institutionnel, social et économique de l'entreprise.

²³ANTOINE Joseph, CORNIL Jean-Paul, lexique thématique de la comptabilité, Edition de Boeck 2002, Belgique Louvain-la-Neuve, P.100.

Figure 9

Relations entre le système d'information, la comptabilité de gestion et le contrôle de gestion



Source : Richard Milkoff, Claude Cossu, Contrôle de gestion - Des informations pour la maîtrise des décisions et du contrôle, Edition NATHAN 1998, p.80.

Les relations existantes entre le système d'information de gestion, la comptabilité de gestion et le contrôle de gestion peuvent être comprises dans ce sens que le système d'information peut être représenté comme le « *centre nerveux* » de toute organisation. Il englobe en son sein plusieurs sous-systèmes dont le sous-système d'information comptable. Le système d'information influe à son tour sur la comptabilité de gestion et le contrôle de gestion puisque les informations issues de la comptabilité ont un rôle prépondérant dans la gestion de toute organisation. Le contrôle de gestion, qui dépend par ailleurs de la structure de l'organisation et de l'état d'esprit de l'entreprise, assure la sécurité et la fiabilité de l'information comptable, détecte et corrige à temps les erreurs de dysfonctionnement de l'organisation afin de donner aux utilisateurs une information fiable. Le contrôle de gestion influe en fin de compte sur les différentes décisions des managers.

On voit que le champ d'investigation du contrôle de gestion s'exerce aux trois niveaux de décision généralement reconnus : les décisions stratégiques qui concernent les choix essentiels de l'entreprise en termes de réactions à l'environnement,

Les décisions budgétaires qui concernent la prévision des activités de l'entreprise et la mesure des résultats obtenus ainsi que les décisions opérationnelles qui concernent la gestion quotidienne de l'entreprise

4. Particularités structurelles du système d'information comptable

Parmi les systèmes composant d'une organisation, c'est le système comptable qui présente le plus de particularités ; Etant considéré comme « *l'ancêtre indiscuté des systèmes d'information dans les organisations* »²⁴

Le système comptable est présent dans toutes les organisations désireuses de connaître la valeur de leurs patrimoines.

La comptabilité, envisagée sous son acception la plus large présente en effet, les caractéristiques d'un système d'information. Les données enregistrées lors des transactions d'une organisation avec son environnement sont cependant mémorisées et traitées par le système comptable selon les modalités particulières qui tiennent au choix des postulats que l'on trouve dans les ouvrages de la théorie comptable et de la relation connue sous le nom d'équation comptable *Ressource = Emploi*. Cela veut dire que l'origine des ressources doit égaler l'usage fait de ces mêmes ressources.

Faute de pouvoir développer les principaux postulats comptables, nous nous contentons de les citer :

- Le postulat de l'objectivité ;
- Le postulat de la continuité de l'exploitation dont les deux principaux principes sont la périodicité et la conformité ;
- La règle de prudence et le principe de permanence des méthodes ;
- Le postulat du nominalisme.

Etant donné que la comptabilité sert de preuve du respect des contrats existants ; le bon fonctionnement du système impose que l'information fournie soit objective et aisément

²⁴LE MOIGNE, J, Op.cit. p.80

vérifiable, d'où la nécessité de limiter, par un certain nombre de normes, les options offertes au comptable. Quant à l'existence et à l'utilité de ces règles (appelées ici principes comptables), la règle de prudence est commode car elle réduit le degré de subjectivité dans l'évaluation des résultats. Le principe de permanence des méthodes apparaît fondamental car il empêche les producteurs de l'information d'occulter d'éventuels détournements de richesse, ces postulats énoncés ci haut sont même le fondement et la spécificité du modèle comptable.

5. Schématisation du processus comptable

Le système comptable est souvent présenté comme un système de traitement de l'information où l'accent est mis sur le traitement au détriment de la saisie.

Cette vision classique des deux fonctions traditionnelles du système comptable appelle deux remarques :

- Elle ne fait pas apparaître la différence entre le traitement des données et le traitement des informations
- La présentation courante ne permet pas de mettre en évidence non plus la phase essentielle de la démarche comptable : le classement des informations. Cette fonction que certains auteurs rattachent à la saisie et d'autres au traitement des informations comptables est caractéristique du système comptable.

Ces observations conduisent à distinguer trois fonctions traditionnelles : la collecte, le classement et le traitement des informations. La collecte de l'information brute est la phase initiale au point d'entrée dans Le système d'information. Des événements affectent continuellement l'organisation, modifient sa structure et engendrent des mutations de valeurs repérées et transcrites sur un support. Ces données sont traitées pour constituer des informations.

L'élément d'information du gestionnaire est une donnée ou un résultat qui a un sens, qui doit pouvoir déclencher une action, un calcul ou la recherche d'autres éléments d'information. L'information, comme nous l'avons déjà vu dans les pages précédentes, doit si possible posséder un certain nombre de qualités. Ces qualités résultent elles-mêmes des caractéristiques du système d'information, de sa capacité à saisir, traiter et diffuser de l'information précise, décisive, actuelle et permettant d'ajouter de la valeur à une prise de décision

6. Evolution du système d'information comptable

De plus en plus, les systèmes sont intégrés les uns aux autres afin d'accroître la vitesse de traitement et de transmission des données. Les différentes comptabilités se trouvent ainsi regroupées : comptabilité générale, comptabilité analytique, contrôle de gestion, gestion financière, gestion prévisionnelle. L'intérêt essentiel de cette intégration réside dans la saisie unique des événements quelle que soit leur utilisation ultérieure. Plusieurs possibilités existent en matière d'intégration :

- Comptabilité analytique autonome de la comptabilité générale,
- Comptabilité analytique semi-intégrée avec la comptabilité générale pour certaines applications.
- Comptabilité analytique ou de gestion totalement intégrée à la comptabilité générale.

La comptabilité générale tient un rôle central majeur d'où l'impérieuse nécessité de la qualité de sa tenue afin d'assurer la fiabilité des informations transmises au système de décision et de pilotage de l'entreprise.

La transmission des données comptables et financières connaît actuellement un changement très important du fait de la dématérialisation des supports d'informations, associés au large développement des échanges de données informatisés par l'intermédiaire des outils de la télématique (exemple : Transferts des Données Fiscales Sociales et Comptables).

7. La comptabilité est un système d'information

La comptabilité se définit comme le métier le plus vieux du monde ! Et pour cause, au 4ème siècle avant Jésus Christ, l'on retrouvait déjà des traces d'écritures comptables sur de l'argile ou du papyrus.

Plus tard, à l'Antiquité, de nombreuses rencontres avaient lieu régulièrement entre les plus fortunés et les banquiers pour gérer la comptabilité de la maison ; fonction occupée par les esclaves érudits, ancêtres des comptables d'entreprise.

Ce n'est que quelques siècles plus tard que la comptabilité entra définitivement dans l'histoire grâce à la partie double de Luca Pacioli et la comptabilité conversationnelle par lettrage informatique.

Désormais, la tenue des comptes, que nous utilisons actuellement, s'articule autour de trois grands livres :

- **Le Journal** qui consiste à enregistrer les mouvements comptables de façon chronologique,
- **Le Grand Livre** qui a pour fonction l'enregistrement analytique,
- **La Balance**, comme outil de vérification des écritures.

La comptabilité est le secteur qui a le plus évolué au fil des siècles et qui est désormais aussi fortement impacté par les évolutions technologiques et numériques

7.1 Définition de la comptabilité

La comptabilité est un système d'organisation de données financières d'une entreprise, ou autrement dit une discipline pratique permettant de fournir de manière continue et en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise

La comptabilité est une notion très large qui s'étend de la réception des pièces comptables (et leur traitement : classement, comptabilisation, c'est-à-dire enregistrement comptable) à la production d'états financiers de l'entreprise.

Elle constitue également le socle des instruments de gestion, véritables outils d'aide à la décision.²⁵

Par extension, on parle de la comptabilité pour désigner le service d'une entreprise chargé de toutes ces tâches relatives à la gestion des données financières. Le métier d'expert-comptable s'apprend, et couvre un large domaine de connaissances essentielles à la bonne tenue des comptes

7.2 Un outil d'information

Le but de la comptabilité, qui doit être tenue tout au long de l'année, est de fournir à la fin de l'année les comptes annuels.

Il s'agit d'un bilan de comptabilité qui présente les documents de synthèse des données financières d'une entreprise sur un an, et son rendu en fin de l'année est obligatoire.

²⁵Comptat-facile.com <https://www.compta-facile.com/>

La fonction première de la comptabilité est donc de fournir à l'entreprise des informations tout au long de l'année, pour garder un œil sur l'état des comptes et leur évolution jusqu'au rendu des comptes annuels.

La comptabilité fournit également l'information nécessaire à la détermination du montant de divers impôts et taxes (*TVA. IS. CVAE ...*).

La comptabilité est donc, en premier lieu un outil d'information qui fournit à la base de nombreux calculs financiers essentiels à une entreprise.

7.3 La comptabilité, base de tout système d'aide à la décision

Si la comptabilité fournit des informations sur le passé et les acquis d'une entreprise, c'est aussi un outil de gestion.

En effet, l'information fournie par la comptabilité permet aussi de se baser sur les faits pour prendre des décisions de gestion. Ces informations permettent donc d'aider à la gestion du futur de l'entreprise. La comptabilité est donc un outil d'aide à la décision qui revêt un caractère financier, mais également prévisionnel. Il permet de faire des plans de financement, des plans d'investissement, d'ajuster les dépenses...etc.

Grâce à la gestion des données financières, les entreprises peuvent établir des tableaux de bord et des stratégies précises, basées sur les calculs des comptes passés.

Les chefs d'entreprise que nous désignons par le terme de « *managers* » sont appelés à prendre des décisions engageant l'organisation à court ou à long terme. C'est le processus administratif. La comptabilité leur est donc d'une utilité sans mesure.

Afin de pouvoir statuer sur cette utilité, faisons le tour successivement des rôles joués par les comptabilités générale, analytique et budgétaire, les trois formes de comptabilité

- La comptabilité budgétaire, information essentielle pour la planification des activités de l'entreprise.

En plus de ces deux formes de comptabilité, la comptabilité budgétaire apparaît comme un outil efficace de pilotage des entreprises.

Le budget d'une entreprise n'est autre que la prévision de ses activités futures, les budgets sont quasiment indispensables pour deux raisons²⁶ :

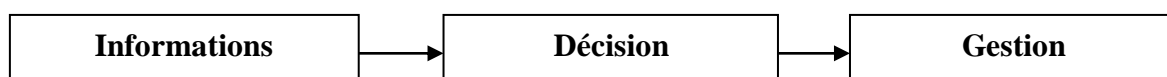
1) Pour les entreprises qui ont besoin de solliciter des concours bancaires et qui, de ce fait doivent être en mesure de présenter à l'appui de leur demande de crédit un état prévisionnel de leurs recettes (encaissements) et de leurs dépenses (décaissements). Pour cela, le budget de trésorerie est un document précieux pour la négociation de crédits.

2) Conséquences mais veulent anticiper les événements, elles sont décidées à construire leur devenir. Le budget est donc un plan d'action.

Dans le système d'information comptable d'une entreprise, le rôle que joue la comptabilité budgétaire est sans conteste.

L'information est tout d'abord la base de toute prévision. Gérer, c'est décider et agir, mais pour agir, il faut d'abord s'informer sur la situation présente et chercher à anticiper l'évolution dont le présent est porteur.

En réalité, tout commence par l'information qui est véritablement la matière première de la décision et le management est généralement défini comme un processus de transformation de l'information en action selon le schéma suivant :



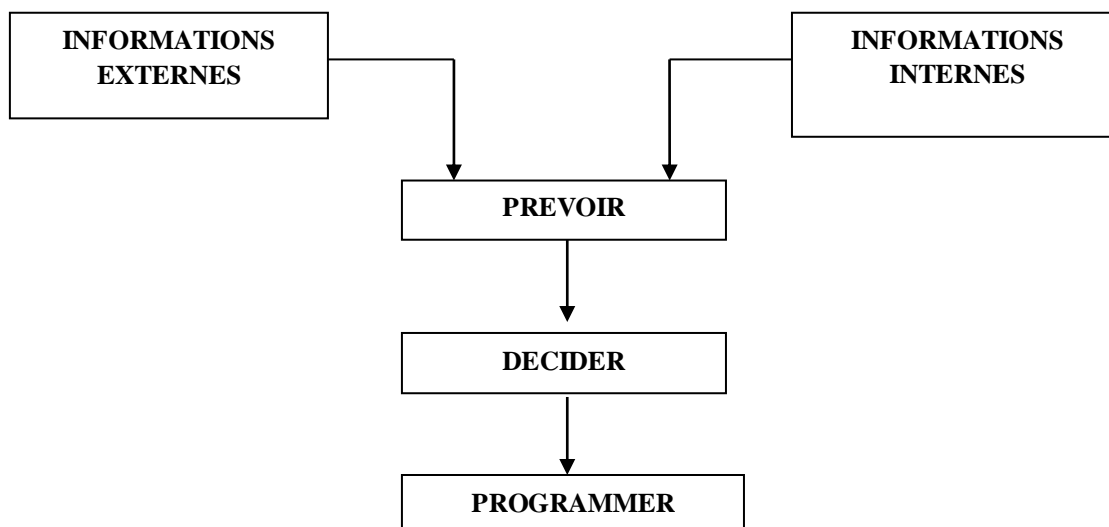
Source : BANDEREMBAKO, D, Influence du système d'information sur la structure et le développement des PME, Edition DUNOD 1989, p 374.

C'est à partir des informations le plus souvent de sources comptables que les responsables peuvent tenter de prévoir afin d'inscrire leurs décisions de gestion dans un avenir moins aléatoire.

Schématiquement, le processus se présente comme suit :

²⁶BANDEREMBAKO, D, Influence du système d'information sur la structure et le développement des PME, Edition DUNOD, 1989, p.374.

Figure 10
Éléments d'un système d'information de gestion



Source : BANDEREMBAKO, D., Influence du système d'information sur la structure et le développement des PME, Edition DUNOD 1989, p.374.

Toute cette information comptable, pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle dans la prise de décision quotidienne, doit être collectée et produite avant la prise de décision. Or, la décision est un impératif à prendre jour pour jour. Ceci requiert un système de traitement performant.

8. Les objectifs de la comptabilité

La comptabilité n'est pas une discipline facultative pour une entreprise. Le code de commerce en fait une obligation légale. Les comptes annuels doivent être rendus sans faute chaque année, et se doivent également d'être fidèles à la réalité de l'entreprise.

Pour que la comptabilité d'une entreprise remplisse les exigences des principes comptables en vigueur, elle se doit de répondre à plusieurs critères.

- Les informations financières de l'entreprise doivent pouvoir être comparées entre elles dans le temps
- L'information comptable doit être complète, et ne contenir d'erreurs d'aucune sorte
- L'information doit être conforme à la réalité des faits - l'honnêteté relève du devoir

- L'information fournie doit être conforme aux règles en vigueur au moment de sa divulgation - l'entrepreneur doit être très attentif ce point précis, puisque la législation des principes comptables change souvent ;
- L'information doit être compréhensible et claire, et ne pas s'adresser uniquement à un public d'experts ;
- Le coût de la comptabilité ne doit pas excéder sa valeur - une entreprise ne doit pas avoir un budget comptabilité disproportionné en regard de ce que la discipline lui rapporte.

La profession d'expert-comptable est placée sous l'autorité de l'Ordre des Experts-Comptables, et répond à un code de déontologie. Un expert-comptable, qu'il exerce en cabinet ou au sein du service comptabilité d'une entreprise, se doit d'appliquer de la même manière ce code de déontologie.

En conclusion, la comptabilité est une discipline en constante évolution, qui tend progressivement à s'uniformiser au niveau global. Il s'agit d'une discipline complexe recouvrant un large champ d'action. Les entrepreneurs qui préfèrent tenir eux-mêmes leur comptabilité se doivent donc de s'équiper d'outils adaptés pour les aider à appliquer correctement les règles du jeu.

Conclusion du chapitre

Tout au long de ce chapitre, nous avons cerné la notion du système d'information et mettre l'accent sur l'importance de ce dernier pour les entreprises. Et nous avons pu apprécier l'importance des SI à travers ses différents types et objectifs qui sont tous dans une optique de pilotage des entreprise et aussi d'aide à la décision.

Nous venons ainsi de voir, que le processus décisionnel dépend de la qualité des informations acquise par les entreprises, par ce concept nous avons déduis que le système d'information et le processus décisionnel sont interdépendant, comme nous l'avons mentionnée auparavant.

La mise en place d'un système d'information pour les entreprises est aujourd'hui essentiel, car il améliore les performances d'une part et d'autre par il permet d'anticiper les changements lié aux marchés et d'anticiper aussi les actions des entres concurrents.

Ce chapitre nous a permis non seulement de comprendre la notion du système d'information, ses objectifs et ses types, mais aussi de comprendre sa relation avec le processus décisionnel, et les qualités d'informations fournit par les SI.

CHAPITRE I : LE SYSTÈME D'INFORMATION ET LA PRISE DE DECISION

Nous avons pu constater que l'information est considérée comme étant une richesse au sein de tout organisme, et le bon usage de cette dernière ne peut qu'être bénéfique, mais pour le bon usage de cette information. Tout organisme se doit de mettre en place un système d'information qui lui permettra de collecter, stocker, traiter et diffuser les informations qui circulent au sein de ses différentes entités (*flux informationnel*).

Dans Le deuxième chapitre, nous allons introduire la comptabilité de gestion, qui elle-même considérée comme un système d'information par sa capacité de fournir des informations a plusieurs niveaux.

Chapitre II

LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Introduction du chapitre

La mise en place d'un système d'information cohérent et efficient nécessite des outils et des techniques spécifiques, permettant à la fois la récolte d'informations pertinentes, leur organisation et leur analyse critique. Parmi ces outils on trouve la comptabilité de gestion.

Maîtriser la discipline de la "*comptabilité de gestion*", implique non seulement la maîtrise des outils à mettre en œuvre au sein de l'entreprise pour lui permettre de gérer au mieux l'ensemble des coûts et des marges qu'elle supporte au cours de son existence, mais aussi et surtout l'analyse critique et pertinente des enseignements fournis par ces outils dans une perspective d'aide opérationnelle réelle à la prise de décision dans l'entreprise.

En effet, la comptabilité de gestion est focalisés sur l'enregistrement soigneux des flux comptables et monétaires qui traversent la vie de l'entreprise, sur le calcul organisé et rigoureux des coûts et des marges induits par ses activités et sur l'analyse critique et pertinente de ces coûts et de ces marges. Les outils propres à la comptabilité de gestion permettront alors de produire non seulement un ensemble d'informations, essentiellement de nature comptable, rapidement utilisables par les dirigeants de l'entreprise dans une perspective d'aide immédiate à la décision, mais produiront aussi un ensemble d'informations qui seront ensuite organisées et structurées pour permettre l'utilisation d'outils propres au contrôle de gestion stratégique de l'entreprise, davantage orienté vers le suivi de l'évolution de l'organisation à long terme.

L'objet de ce deuxième chapitre intitulé « *la comptabilité de gestion comme outil de prise de décision* » consiste à traiter des généralités sur cette discipline et exposer ses définitions, et ses objectifs. Dans la deuxième section on présentera les différents concepts clés de la comptabilité de gestion et exposer les méthodes de calcul des coûts dont la comptabilité dispose.

Enfin pour terminer ce chapitre, la dernière section est consacrée à la méthode traditionnelle et la méthode activity based costing (ABC).

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA COMPTABILITE DE GESTION

La comptabilité de gestion a vu le jour au XIX^e siècle, pour compléter la comptabilité générale ancêtre des systèmes d'information de l'entreprise.

La comptabilité générale dégage de manière synthétique le résultat d'un exercice par différence entre les produits et les charges classés par nature. Bien que nécessaires et incontournables, les informations produites par ce système comptable demeurent insuffisantes pour appréhender les performances internes de l'entreprise, c'est ce qui a poussé les entreprises à utiliser la comptabilité de gestion.

Il est ainsi indispensable de Comprendre les spécificités et les enjeux de la comptabilité de gestion et les raisons qui conduisent à en faire aujourd'hui un outil de gestion absolument indispensable à la maîtrise de l'entreprise et d'aide opérationnelle à la prise de décisions.

Démunie de cet attribut d'aide à la décision, la comptabilité de gestion se trouve en effet, ramenée au rang d'une simple comptabilité journalière des coûts ou d'une comptabilité de gestion n'intégrant que les relations de causalité entre coûts, destinées uniquement et de manière limitative à mesurer, certes de manière aussi précise et fiable que possible, l'ensemble des coûts et des marges auxquels l'entreprise se voit confrontée, sans véritable soutien à la prise de décision dans l'organisation.

La connaissance des coûts est utile pour répondre à des questions variées. Quel doit être la relation entre le prix de vente et le coût d'un produit ou d'un service ? Le prix de marché permet-il de réaliser un bénéfice ? Dans quelle mesure les pratiques en matière de répartition des charges reflètent-elles la réalité de la consommation des ressources par les différentes lignes de produits ? Le sentiment que trop de systèmes comptables donnent des informations erronées, repose en partie sur la constatation des mutations de l'environnement industriel.

Les méthodes de calculs des coûts traditionnelles étaient adaptées à une organisation des processus de travail obéissant à une logique Taylorienne. L'impératif premier pour l'entreprise était celui de la productivité. Depuis les évolutions et les bouleversements qu'a connus l'environnement de l'entreprise ont dictés de nouveaux impératifs. L'entreprise doit au-delà de la productivité savoir rester flexible et réactive, pouvoir gérer des produits de plus en plus

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

complexes et variés. Elle doit aussi se plier à des contraintes de qualité autrement plus élevées. Les outils de calcul des coûts devenaient inadaptés ou du moins insuffisants.

1 Généralités sur la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion au sens large, dont la principale préoccupation est de fournir de l'information aux utilisateurs internes à l'organisation pour les aider à prendre les décisions les plus efficaces possibles, amène les spécialistes à considérer que la comptabilité de gestion a pour but ultime d'identifier, de mesurer, d'accumuler, d'analyser, de préparer, d'interpréter et de communiquer l'information nécessaire aux managers pour s'assurer qu'ils rencontrent effectivement, au travers de leurs décisions de gestion et de leurs conséquences, les buts organisationnels qui leur sont fixés. De ce fait, une telle information est largement idiosyncratique, totalement adaptée aux spécificités et aux caractéristiques propres à l'organisation au sein de laquelle elle s'est développée et complètement contingentes des facteurs stratégiques, organisationnels et motivationnels qui la gouvernent.

Contrairement à la comptabilité générale qui est obligatoire pour les entreprises, la tenue de d'une comptabilité analytique est facultative. Ce système d'information se caractérise par une très grande souplesse qui se manifeste notamment par un éventail de solutions entre lesquelles l'entreprise peut opérer des choix et des combinaisons en fonction de ses particularités.

Cette diversité de solutions offre un cadre général adaptable à toutes les entreprises quelles que soient leur dimension, leur dispersion géographique, leur structure organique, leur branche professionnelle et leur degré d'intégration.

2. Les spécificités de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion Produit des informations à buts spécifiques, déterminées par la nature des besoins et des contraintes qui pèsent sur l'entreprise (perspective contingente). Destinée à des utilisateurs situés dans l'entreprise, à tous les niveaux de son organigramme (perspective décisionnelle) et elle est tenue selon des règles et des prescrits établis et imposés par l'entreprise (perspective idiosyncratique).

La comptabilité de gestion veille surtout à contrôler la bonne exécution des décisions passées et à préparer la prise de décisions futures (perspective décisionnelle).

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Le système de comptabilité de gestion constitue une des composantes essentielles du système d'information comptable propre à la structure de l'entreprise et à la nature de son environnement, qui permet à ses dirigeants :

- de suivre l'évolution du montant des coûts intermédiaires, des coûts de revient et des marges qui traversent toute la vie de l'entreprise (aspect limitatif de la « comptabilité des coûts » et de la « comptabilité analytique »).
 - de prendre un ensemble de décisions de gestion sur la base d'informations précises et récentes portant sur la nature exacte des coûts et l'origine des marges qui traversent toute la vie de l'entreprise (aspect décisionnel de la « *comptabilité de gestion* »).
- Le système de comptabilité de gestion a dès lors pour vocation essentielle et fondamentale de permettre aux dirigeants de l'entreprise de savoir avec précision quand, comment et où l'entreprise crée de la valeur²⁷

3. Définitions de la comptabilité de gestion

Comptabilité de gestion ou management accounting en anglais, cette discipline dispose de plusieurs définitions :

Le P.C.G définit la comptabilité de gestion « *comme un mode de traitement des données dont les objectifs sont de connaître les coûts des différentes fonctions et déterminer les bases d'évolution de certaine fonction du bilan d'entreprise et expliquer les résultats en calculant les coûts des produits et établir des prévisions de charges et produits d'exploitation.* » 28

GERARD Melyon et **KEVIN Kelyon** définissent la comptabilité de gestion comme « *un outil de gestion destiné à suivre et examiner les flux internes de l'entreprise afin de fournir les informations nécessaires à la prise de décision* »²⁹

4. Caractéristiques de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est tournée vers l'avenir, car les décisions ne sont jamais rétroactives. Elle doit donc quitter l'habituel domaine de la comptabilité, celui du reportage

²⁷DIDIER Van Caillie, Principes de comptabilité analytique de comptabilité de gestion, 2^{ème} édition, Juillet 2005. P. 37.

²⁸ROBERT patruel. La comptabilité analytique. Système d'information pour diagnostic et la prise de décision. Paris. Édition eyrolles. 1987. P 11.

²⁹GERARD melyon. KEVIN melyon. Comptabilité analytique. 5^{ème} édition. Paris. Edition Bréal, 2013. P 8.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

pour entrer dans celui de l'anticipation. C'est-à-dire que les données historiques ne sont utilisables qu'autant qu'elles constituent une estimation des coûts futurs.

Le refus des coûts historiques conduit à rejeter les coûts irréversibles, c'est-à-dire ceux qui résultent de décision déjà prises ou d'engagements déjà souscrits (amortissement, loyers) sur lesquels il n'est plus possible de revenir.

La préparation des décisions est toujours non répétitive, chaque problème étant toujours singulier. Il ne peut pas y avoir de chiffres tout prêts apportant une réponse automatique au problème posé.

De ce fait, nous pouvons citer cinq caractéristiques de la comptabilité de gestion que nous allons reprendre ci-dessous :

- i. elle est organisée en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise et n'est soumise à aucune contrainte de forme.
- ii. La comptabilité de gestion est destinée à servir à tous les responsables de l'entreprise quelle que soit leur position hiérarchique
- iii. Elle puise ses informations dans une comptabilité générale et dans les documents, lui servant de base et dans des études technico-comptables, statistiques, financière.
- iv. La comptabilité de gestion doit être actuelle et fournit ses informations rapidement.
- v. Elle doit être organisée pour mettre en cause des responsabilités.

5. Comparaison entre la comptabilité générale et comptabilité de gestion

Dans le tableau suivant nous comparons entre les spécificités de la comptabilité générale et la comptabilité de gestion

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Tableau 6

Spécificités de la comptabilité de gestion et de la comptabilité générale

Critères	Comptabilité général	Comptabilité de gestion
Période d'étude	Passée	Passée mais récente, présente et futur
optique retenue	Juridique et financière	Economique
Obligation légal	Oui	Non
Obligation de fait	Non	Oui
Règles à suivre	Imposées, rigides	Souples avec évolution suivant les changements intervenus dans l'entreprise
Niveau d'analyse	Surtout globe	Très détaillé
Nature du résultat	Fiscal	Économique
Fréquence de calcul du résultat	Année, semestre voir trimestre ou mois	Journée, semaine, quinzaine, mois
Organisation	Rigide	Souple
Origine et destination de la plupart des flux pris en compte	Extérieures	Intérieures
Origine des documents de base	Extérieures et intérieures	Surtout intérieures
Informations des documents de base	Monétaires	Techniques et économiques
Qualité de l'information obtenue	Précise et certifiée (le plus souvent)	Approchée, rapide, appropriée
Destinataires de l'information	Les parties prenantes externes et la direction	Tout les responsables de l'entreprise
Regroupement des charges	par nature	Par destination
Possibilités de contrôler la gestion	Non	Oui
Aide à la planification opérationnel	Non	Oui
Indicateur d'alerte fournis	Exclusivement juridique et financier	Nombreux et pertinents

Source : ROBERT patruel. La comptabilité analytique. Système d'information pour diagnostic et la prise de décision. Paris. Édition eyrolles. 1987. P 14.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

6. Objectifs de la comptabilité de gestion

Dans un organisme privé à but lucratif ou non lucratif, l'objectif fondamentale de la comptabilité de gestion consiste à calculer les coûts des présentations de leur centre d'activité et les produits qu'elles proposent aux marchés.

Nous pouvons citer quelques objectifs de cette discipline à savoir :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise.
- Déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise.
- Expliquer les résultats en calculant les prévisions des charges et des produits courants (coûts préétablis et budgets d'exploitation).
- Constater la réalisation des prévisions et expliquer des écarts éventuels.

Pour atteindre ces objectifs, la comptabilité de gestion mise en place dans une entreprise doit être adaptée exactement à sa structure organique et aux activités d'exploitation particulières.

7. Définitions des concepts clés³⁰

Préalablement à l'étude des différentes méthodes de calcul des coûts, il convient de définir certains termes utilisés par les comptabilités de gestion.

- I. Le prix :** le prix est l'expression monétaire de la valeur d'une transaction, ce terme s'applique uniquement aux relations de l'entreprise avec le milieu extérieur. Le prix fait donc implicitement référence à la notion de marché.
- II. Les produits :** cette expression recouvre une réalité différente. Durant le cycle d'exploitation, l'expression produit désigne en effet les biens ou services créés par l'entreprise. Ces produits peuvent avoir parcouru tout ou partie du cycle d'exploitation. Selon la date d'achèvement de la prestation : (les produits en-cours, les produits intermédiaires, les produits finis). Lorsque les produits sont sortis du cycle d'exploitation, les expressions

³⁰GERARD melyon, KEVIN melyon, op.cit, p.10.

produits vendus ou produits créés par l'entreprise couramment utilisés

- III. Les charges :** une charge correspond à un facteur d'appauvrissement pour l'entreprise. Elle contribue à diminuer le résultat de l'exercice. Pour l'entreprise, les charges sont liées aux décaissements de « *monnaie* » « *achat* » et consommation des tiers « *salaires* » du personnel « *frais* ». Toute charge correspond à une prestation reçue en contrepartie d'un décaissement.
- IV. Les coûts :** un coût est constaté par l'accumulation de charges sur un produit déterminé (bien et service). Il s'agit d'un concept interne de l'entreprise. Le terme coût ne s'applique pas qu'aux produits mais à toute chose désignée pour laquelle il est utile d'attribuer des charges et d'en faire le totale.³¹
- V. Coût de revient d'un produit :** le coût de revient comprend à tout ce qu'a coûté le produit dans l'état où il se trouve au stade final d'exploitation de l'entreprise, distribution comprise. Par conséquent, le coût de revient est une somme de coûts qui ne peut concerner que des produits vendus.
- VI. Le résultat :** un résultat est la différence entre un prix de vente ou un chiffre d'affaires hors taxes et le coût complet de revient correspondant. Dans la pratique, il est encore souvent question de marge nette alors que le terme de résultat devrait être employé. Le résultat peut être positif ou négatif. Dans le premier cas, il s'agit d'un bénéfice et, dans le second, une perte.
- VII. La marge :** la marge s'obtient grâce à la différence entre un prix de vente ou un chiffre d'affaires hors taxes d'un produit et un coût qui lui est rattaché. Autrement dit, les coûts qui servent aux calculs des marges sont exclusivement des coûts partiels ou intermédiaires.

³¹DIDIER Van Caillie, op.cit, p.54.

8. Le moment du calcul du coût

Le concept de "coût" est incontestablement un des plus utilisés, tant dans le langage courant que dans le domaine des sciences économiques ou des sciences de gestion, mais il est aussi, assez paradoxalement, un concept rarement défini par ses multiples utilisateurs.

Lorsque l'on évoque un «coût», on évoque en fait systématiquement et implicitement trois éléments distincts, mais étroitement liés :

8.1. **Le coût** : expression monétaire significative pour la prise de décision : élément de synthèse exprimé sous une forme monétaire, Il constitue l'information la plus souvent prise en compte par le décideur lors de la prise de décision.

8.2. **L'objet du coût** : auquel il est relatif, l'analyste mesure toujours le coût de quelque chose, qu'il s'agisse d'un bien matériel (pièce fabriquée, pièce de rechange), d'un bien immatériel (brevet, licence) ou d'une activité (coût de l'activité de production, de manutention).

8.3. **L'inducteur de coût** : à savoir l'élément qui provoque (qui induit) l'apparition du coût car impliquant l'utilisation (la consommation) d'une ressource rare interne ou externe à l'entreprise (main d'œuvre, outil de production, matière diverse, énergie).

Un coût d'achat, un coût de production, puis un coût de distribution, bref un coût reflétant l'ensemble des charges accumulées sur un objet de coût à n'importe quel stade de son cycle de réalisation, jusqu'au stade ultime de cette réalisation, comptable, qui naît de la différence entre le total des produits et le total des charges enregistrés en comptabilité générale, et ce y compris les éléments de résultats financiers et de résultats exceptionnels.

Les coûts peuvent être calculés :

- **A posteriori** : c'est à dire postérieurement aux faits qui les ont générés, ce sont donc des coûts réels ou coûts constatés ou historiques.
- **A priori** : c'est à dire antérieurement aux faits qui seraient susceptibles de les entraîner. Il s'agit de coûts préétablis, utilisés en tant qu'objectifs ou normes ou, plus simplement, comme prévisions. Suivant les études à l'origine de ces coûts et la raison de leur calcul, il est question de coûts prévisionnels et de coûts standards et de devis.

9. La composition des coûts

Nous regroupons les éléments constitutifs des coûts en trois catégories

9.1- Les éléments de stocks consommés : les stocks sont des ensembles de biens ou services qui interviennent dans le cycle d'exploitation de l'entreprise. Soit pour être vendus en l'état ou au terme d'un processus de production à venir ou en cours, ou pour être consommées au premier usage.

La comptabilité des stocks est indispensable pour du calcul des coûts. Elle est donc fondamentale pour la comptabilité de gestion. Les éléments de stocks sont produits ou articles qui, pris individuellement ou en groupes, peuvent faire l'objet de traitement comptable non différenciés en raison de leur caractères.

9.1.1 Les différentes catégories d'éléments de stock : nous avons des éléments de stock qui se situent en amont du processus d'exploitation, et en aval du cycle de production et de distribution.

- **Les éléments qui figurent en amont :** les marchandises, les matières premières, les matières et fourniture consommables, les emballages commerciaux, les matières et fournitures d'emballages.
- **Les éléments qui figurent en aval :** les produits intermédiaires, les produits finis, les produits résiduels, les pièces de rechange.

9.2 La main-d'œuvre : les charges de main-d'œuvre représentent un des éléments principaux des coûts des entreprises et une part importante, mais variable, de leur valeur ajoutée. La main-d'œuvre est l'appellation courante donnée au travail en tant que moyen de production.

9.2.1 La détermination du coût de la main-d'œuvre : Pour une période donnée, le coût de main-d'œuvre est égale au totale des éléments suivants :

- Les rémunérations brutes
- Les charges sociales patronales
- Les charges fiscales et parafiscales
- Les diverses autres charges

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Le calcul du coût totale de la main-d'œuvre ne fait pas l'objet d'une détermination identique d'une entreprise à une autre, certaines entreprises excluent de leur calcul toutes les charges qui ne sont pas proportionnelles ou quasi proportionnelles aux rémunérations brutes.

9.3- les autres charges : il existe d'autres charges qui accroissent encore les coûts que l'entreprise calcule. Ainsi les charges autres que les achats et les charges de main d'œuvre, peuvent être retenues en comptabilité de gestion.

Certaines charges sont calculées pour le besoin d'obtention du coût économique, bien que la comptabilité générale les ignore (charges supplétives). Ces différentes catégories de charges dont la partie incorporable vient majorer les coûts des produits.

10. L'incorporation des charges aux coûts

Les charges dans la comptabilité de gestion sont analysées selon leur destination. Afin de calculer les différents coûts, le traitement de ces charges conduit à écarter certaines charges et à prendre en compte certaines autres.

10.1. Types de charges

✚ **Les charges non incorporables :** en comptabilité de gestion ces charges sont écartées car elles ne concernent pas les conditions normales et courantes du fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit essentiellement de charges exceptionnelles et de charges hors exploitation.

✚ **Les charges incorporables :** les charges incorporables sont constituées de l'ensemble des charges de la comptabilité générale diminuées des charges non incorporables.

✚ **Les charges de substitution :** dans le but de déterminer un coût économique, certaines charges sont incorporées aux coûts. Ces charges sont qualifiées de charges de substitution.

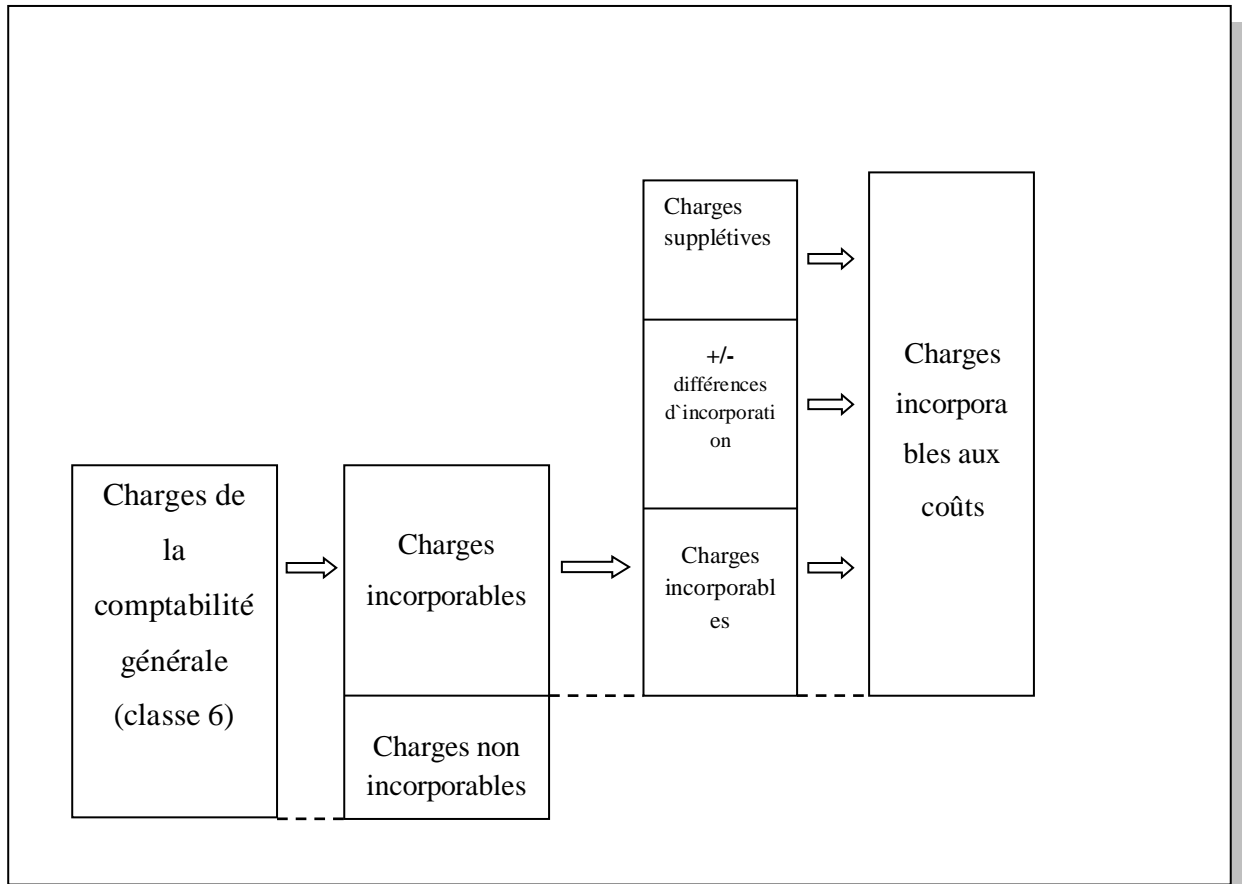
$$\text{Charges de substitution} - \text{charges de la comptabilité général} = +/- \text{différences d'incorporation}$$

✚ **Les charges supplétives :** la comptabilité de gestion incorpore ces charges dans les coûts afin de leur donner un contenu économique plus pertinent et de pouvoir ainsi établir une comparaison entre elles. La comptabilité de gestion retient deux catégories de charges supplétives :

- la rémunération du travail de l'exploitant.
- la rémunération des capitaux propres.

Figure 11

Les charges incorporées aux coûts



Source: GERARD melyon, KEVIN melyon, Comptabilité analytique. 5^{ème} édition. Paris. Edition Bréal, 2013, p.16.

11. Les charges directes et les charges indirectes

Commençons d'abord par définir les concepts de charge directe et de charge indirecte³² :

- **Une charge directe** est une charge dont il est clairement observable qu'elle a été encourue pour permettre la conception, la production ou la distribution d'un objet de coût spécifique. Elle peut lui être affectée sans aucune ambiguïté, sans trahir la réalité économique, car elle est la traduction monétaire d'une consommation de ressources qui n'a contribué qu'à la réalisation de l'objet de coût étudié.
- **Une charge indirecte** quant à elle, est une charge qu'il n'est pas possible d'associer spécifiquement et uniquement à un objet de coût spécifique, car :

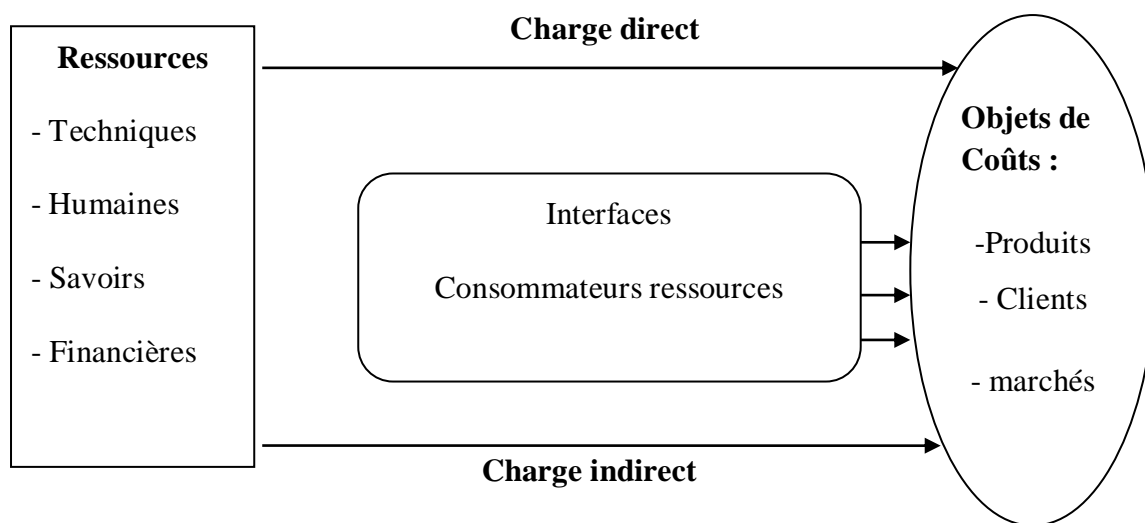
³²DIDIER Van Caillie, op.cit, p.81.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

- Soit le lien de causalité entre la consommation de ressources qu'elle traduit et l'objet de coût étudié est flou ou non permanent.
- Soit il n'est pas techniquement envisageable de suivre à la trace (tracer) l'objet de la charge, parce que cet objet n'est pas mesurable, qu'il n'est pas clairement observable ou qu'il est trop coûteux de procéder à une analyse de traçabilité.

Figure 12

Charge directe, charge indirecte et consommation des ressources



Source : DIDIER Van Caillie, Principes de comptabilité analytique de comptabilité de gestion, 2^{ème} édition, Juillet 2005. P.81.

SECTION 02 : TECHNIQUES DE COMPTABILISATION DES COÛTS

La comptabilité de gestion utilise des méthodes distinctes les unes des autres afin de procéder à une analyse des coûts. Chaque méthode procède à la répartition des charges d'une manière différente.

Les entreprises disposent d'un grand nombre de calculs des coûts, parmi celles qui retiennent pour base les charges incorporables prises globalement pour leur traitement. Sans distinguer les charges incorporables fixes et opérationnelles.

L'analyse des charges vise à déterminer la nature opérationnelle ou fixe des charges supportées par l'entreprise. Cette distinction est indispensable pour le gestionnaire qui souhaite recourir à des méthodes de gestion n'incorporant qu'une partie des charges dans le calcul des coûts.

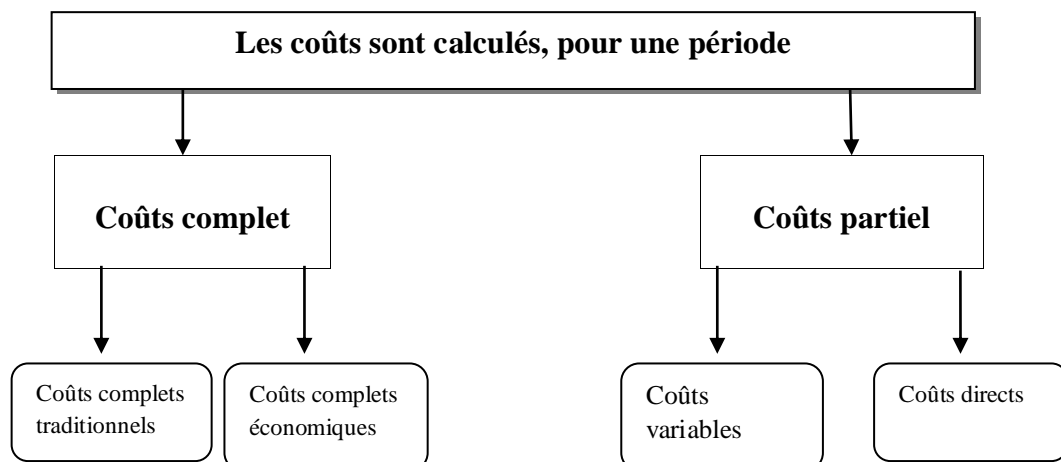
A travers cette section, nous allons présenter les différentes méthodes de calcul des coûts.

1. Le contenu des coûts

Il est possible de calculer des coûts soit en incorporant toutes les charges de comptabilité générale, avec ou sans ajustement ou ajout, soit en intégrant une partie seulement de ces charges. Dans le premier cas, on parle de coûts complets, et dans le second de coûts partiels.

Pour ce qui est des coûts complets, ils sont obtenus en y incorporant, sans modification toutes les charges de la comptabilité générale, ils sont dits complet traditionnels.

Figure 13
Le moment du calcul des coûts

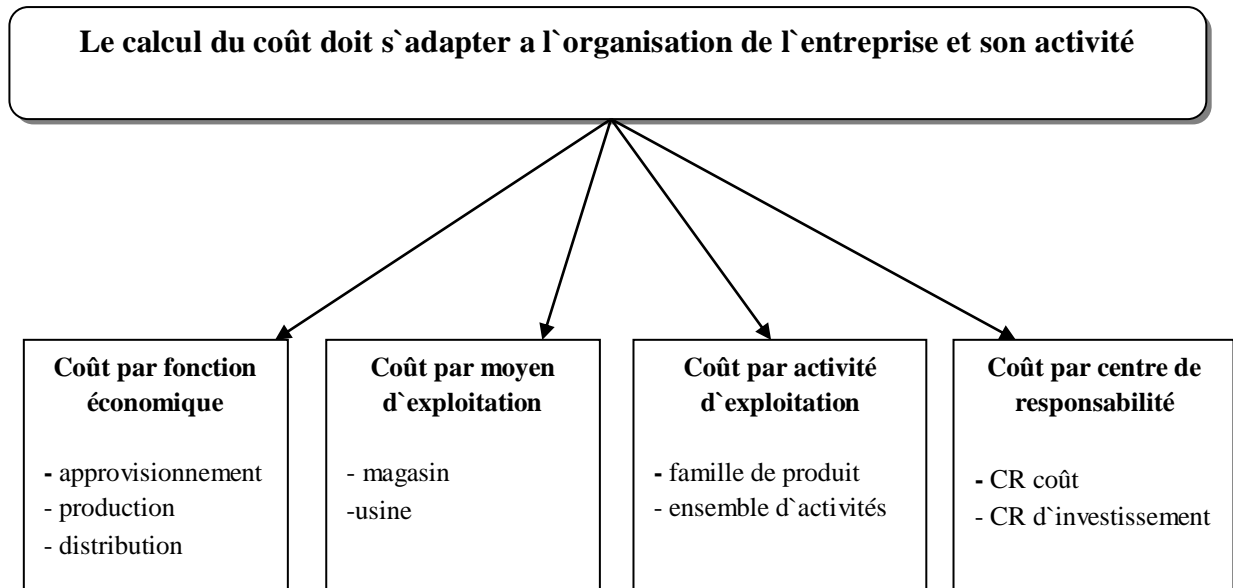


Source : B. grandguillot, 2001

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Le calcul des coûts doit s'adapter à l'activité de l'entreprise. La figure qui suit nous résume l'adaptation des coûts à l'organisation.

Figure 14
Le champ d'application du coût



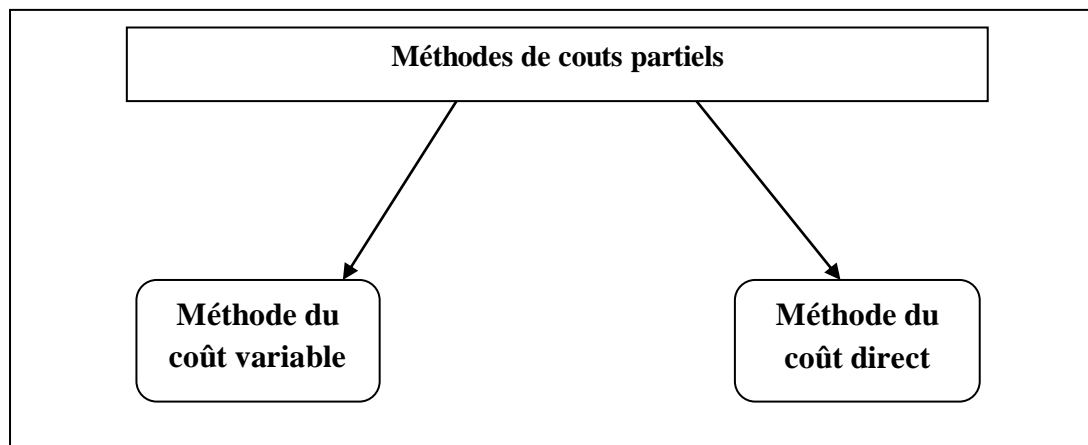
Source : BOUBAHRI Rihda, BOUTERAA mohamed Ali, comptabilité analytique de gestion, 4^{em} édition, EDITION LATRACH, 2016, P.11.

2. Les coûts partiels

Cette méthode calcifiées vise à exclure de l'analyse la part des charges dont l'affectation aux coûts présente une difficulté, soit qu'il s'agisse de charges indirectes ou des charges de structure. Le reste des charges est envisagé globalement sans analyse particulière.

Il existe différents types de coûts partiels au croisement des charges directe/indirect, fixes/variable.

Figure 15
Différentes méthodes des coûts partiels



Source: GERARD melyon. KEVIN melyon. Comptabilité analytique. 5^{ème} édition. Paris. Edition Bréal, 2013. P.130.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

3. Les principales catégories de coûts

Nous avons une variété de méthodes de calcul des coûts, le tableau ci-dessus résume les principales catégories de coûts.

Tableau 7
Catégories de coûts

Coûts complets	
Coût complets traditionnel	Regroupe toutes les charges de la comptabilité générale.
Coûts complets économiques	Incorporent les charges de la comptabilité générale mais après ajustement de certaines d'entre elles.
Coût d'imputation rationnelle	Coûts complets corrigés des variations d'activités. Estimation du cout de sous activité ou du gain de suractivité par rapport à l'activité normale.
Coûts partiels	
Coûts variables	Sont pris en compte pour le calcul et l'analyse des marges, uniquement les charges qui varient avec la production. Les charges de structure sont déduites globalement de la somme des marges.
Coûts directs	Ne sont prises en compte que les charges qui peuvent être affectées directement à un produit sans calcul intermédiaire, évitant les mécanismes de répartition des charges indirectes.
Coût marginal	Estimation des coûts à la marge à partir des dernières unités produites.
Autres exemples d'analyse	
Coût et rentabilité d'un élément particulier	Exemple: étude de la rentabilité d'un investissement, cout des locaux
Coûts cachés et performances Cachés	Un coût caché est provoqué par un élément connu dont les charges correspondantes n'ont pas été isolées, coût de l'absentéisme, coût de non qualité.
Coûts d'opportunité	Manque à gagner résultant du renoncement qu'implique tout choix.
Coût discrétionnaire	Coût pour lequel la relation avec le résultat est délicate à établir: frais généraux.
Coûts externes Coût cible	Coûts transférés à des tiers à l'entreprise ou à l'entité observée. Méthode ayant pour objectif l'obtention d'un coût compatible avec les objectifs de profitabilité fixés pour l'ensemble du cycle de vie du produit avec un prix de vente « cible »ou imposé par le marché.

Source : Dayan & al (2003 :733)

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

4. Méthode du coût variable

Direct costing dans l'appellation anglo-saxonne. Développée dans les entreprises américaines, ce terme nous laisse penser que seules les charges directes sont incorporées au calcul du coût de revient direct.

Alors que ce sont les seules charges variables qui sont en fait incorporées dans le calcul de ce coût de revient. Cette méthode se focalise sur le calcul de ce qui est appelé le coût de revient direct d'un objet de coût, basé sur une distinction forte entre les coûts fixes et les coûts variables.

L'approche de coûts variable a deux finalités en terme d'aide à la décision, nous citons³³ :

- Elle permet une analyse de la rentabilité de l'entreprise par objets de coût distincts (produit, client, commande, couples « *produits/marchés* » essentiellement). Le concept de "profitabilité" fait en effet généralement référence à la capacité d'un objet de coût à générer, lors de sa vente, un niveau de prix qui permet de couvrir la totalité des charges variables induites par la réalisation de cet objet de coût.
- Elle permet ensuite une analyse de la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble.

5. L'application de la méthode du direct costing

La mise en œuvre de cette méthode passe par quatre étapes :

- 1) **Le calcul de chiffre d'affaires de l'exercice.**
- 2) **Recensement et ventilation des charges en coût variable et coûts fixe.**

Tableau 8
Recensement des charges

	Charges variable	Charges fixe
Charge direct	Incorporées	Non Incorporées
Charge indirect	Incorporées	Non Incorporées
Totaux	Coût variable	Coût fixe

Source: GERARD melyon. KEVIN melyon. Comptabilité analytique. 5^{ème} édition. Paris. Edition Bréal, 2013. P.142.

³³DIDIER Van Caillie. Op.cit. p. 101.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

3) calcul de la marge sur coûts variable

La différence entre le prix de vente et un coût partiel correspond à une marge. Lorsque le coût partiel est variable, la marge est appelée marge sur coût variable.

$$\text{Marge sur cout variable} = \text{chiffre d'affaires} - \text{coût variable}$$

Cette marge est aussi exprimée en pourcentage par rapport au chiffre d'affaires

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = \frac{\text{Marge sur coût variable}}{\text{chiffre d'affaire}} \times 100$$

4) calcul du résultat

Le résultat correspond à la différence entre la marge sur coût variable et les coûts fixes.

$$\text{Résultat} = \text{marge sur coût variable} - \text{coût fixe}$$

Dans l'interprétation du résultat, si la différence est positive l'entreprise réalise un bénéfice, par contre si le résultat est négative l'entreprise réalise une perte.

5.1. L'analyse des résultats du coût variable

Grâce aux indicateurs de gestion que la méthode de coût variable dispose, elle procède à une analyse des résultats. Ces indicateurs sont des supports essentiels pour la prise de décision. Parmi les indicateurs ont trouve :

- I. **Le seuil de rentabilité** : il représente le chiffre d'affaires qui permet a l'entreprise de couvrir la totalité de ses charges.

$$\text{SR} = \frac{\text{CA} \times \text{CF}}{\text{MCV}}$$

Sachant que le seuil de rentabilité est atteint lorsque Le résultat est nul, quand la marge sur coût variable est égale aux charges fixes.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

- II. **Le point mort** : il représente la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint

$$PM = \frac{365J \times \text{seuil de rentabilité}}{CA}$$

- III. **Marge et indice de sécurité** :

- La marge de sécurité : c'est la différence entre le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité.
- L'indice de sécurité : il correspond au pourcentage de baisse que peut supporter le CA.

$$MS = CA \text{ hors taxes} - \text{seuil de rentabilité}$$

$$IS = \frac{MS}{CA}$$

- IV. **Indice de prélèvement** : il mesure l'importance en pourcentage du CA à réaliser par l'entreprise pour couvrir ses charges fixes.

$$\text{Indice de prélèvement} = \frac{\text{Coût fixe}}{\text{Chiffre d'affaire hors taxe}}$$

- V. **Levier opérationnel** : il représente l'élasticité du résultat par rapport au CA.

$$LO = (\Delta R / R) / (\Delta CA / CA)$$

5.2 Les aspects positifs de la méthode des coûts variables

Nous avons plusieurs éléments positifs à savoir :

- Les rentabilités des produits, familles de produits, branche, marchés, sont estimés à partir de marges (sur coût variable direct ou sur coûts variables totaux).
- La méthode des coûts variables directs élimine les difficultés de répartition puis d'imputation.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

- c) La méthode des coûts variables exclut toute ventilation de charges fixes.
- d) Cette méthode permet de déterminer aisément le seuil de rentabilité
- e) Elle rend pertinentes les comparaisons des coûts d'une période à une autre.

5.3. Les aspects négatifs de la méthode des coûts variables

La méthode du coût variable est un précieux outil de gestion en courte période, mais elle ne permet pas de se passer de la méthode des coûts complets à long terme. Nous citons quelques limites de cette méthode³⁴ :

- a) La simplicité de la méthode est remise en cause (le passage de la méthode des coûts variables direct aux totaux, cette dernière n'élimine pas les difficultés de répartition des charges variables indirectes dans les centres d'analyse).
- b) La méthode suppose résolu le délicat problème de la distinction entre les charges de structure et les charges opérationnelles.
- c) La méthode peut être dangereuse si les charges de structure ne font pas l'objet d'une attention particulière.
- d) Une mauvaise interprétation des informations fournies par la méthode des coûts variables est préjudiciable à l'entreprise.

6. La méthode des coûts directs

Un coût direct est composé de charges qui lui ont été affectées directement, sans calcul intermédiaire.

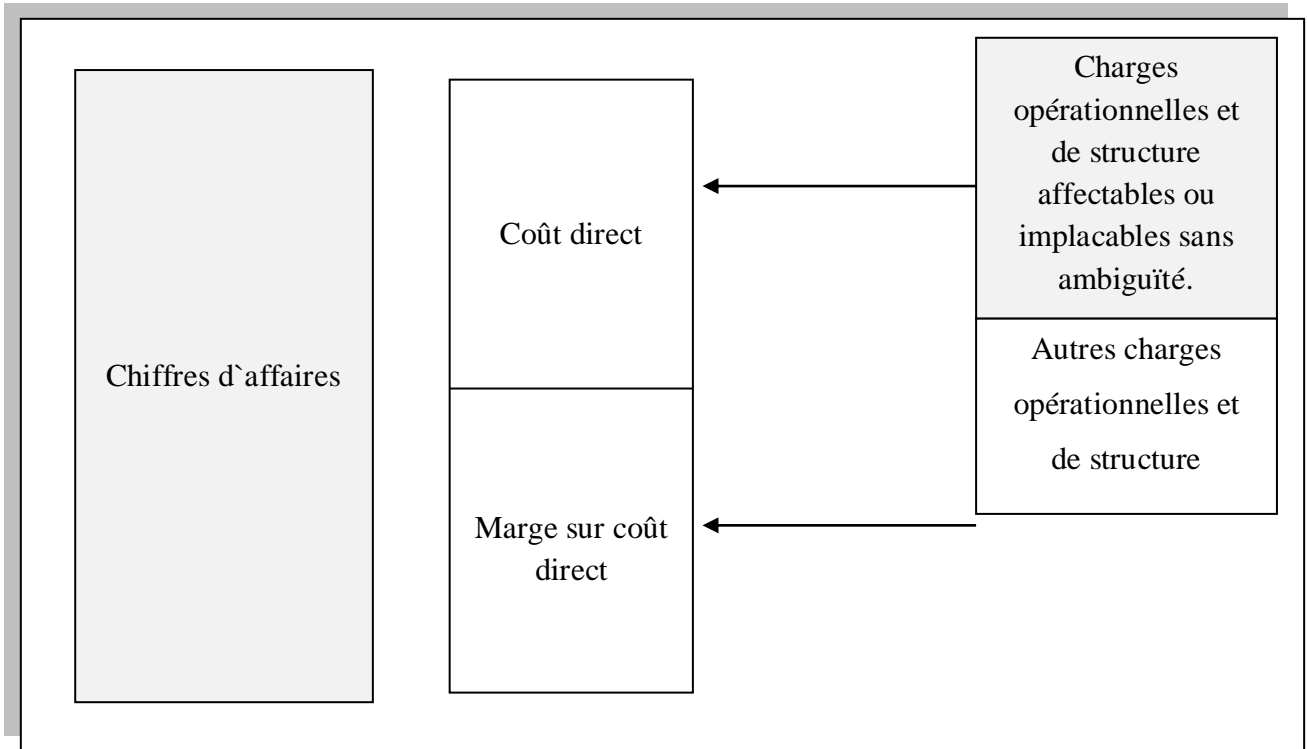
Dans cette méthode toutes les charges sont affectées aux coûts, ces charges peuvent être :

- Affectées directement à ces coûts. Ce sont les plus souvent des charges variables
- Rattachées sans ambiguïtés à ces mêmes coûts, même si elles transitent par les centres d'analyse. Certaines charges sont variables, d'autres sont fixes.

La méthode des coûts directs est fondée sur le fait que le chiffre d'affaires d'une période doit au moins couvrir, d'une part, les charges directes de production et de distribution des produits vendus et, d'autre part, les charges indirectes qui deviennent des charges de période.

³⁴ROBERT patrice. Op.cit. p. 180.

Figure 16
Caractéristiques des coûts directs



Source: GERARD melyon. KEVIN melyon. Comptabilité analytique. 5^{ème} édition. Paris. Edition Bréal, 2013. P.171.

Dans cette méthode, on incorpore au coût les charges opérationnelles et de structure afférente a ce coût. La marge dégagée contribue a couvrir les charges et coûts communs a toutes les activités de l'entreprise.

6.1. L'application de la méthode des coûts directs

La méthode des coûts directs s'effectue en quatre étape :

- I. Le calcul du chiffre d'affaires de l'exercice.
- II. Le recensement et ventilation des charges en coûts directs, coûts indirects imputables sans ambiguïté.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Tableau 9
Recensement des charges

Eléments	Charges variables	Charges fixes
Charges directes	Incorporées	Incorporées
Charges indirectes imputable sans ambiguïté	Incorporées	Incorporées
Charges indirectes non impu. Sans ambiguïté	Non incorporées	Non incorporée
Totaux	Coût variable	Coût fixe

Source: GERARD melyon. KEVIN melyon. Comptabilité analytique. 5^{ème} édition. Paris. Edition Bréal, 2013, p.172.

III. Calcul de marges sur coûts directs.

$$\text{Marge sur coût direct} = \text{CA} - \text{coût direct}$$

IV. Calcul du résultat analytique.

$$\text{Résultat} = \text{marges sur coût direct} - \text{coût non imputables sans ambiguïté}$$

6.2. Les aspects positifs de la méthode des coûts directs

Cette méthode a des points positifs qui sont :

- Elle simplifie énormément les calculs.
- Cette méthode est justifiée lorsque l'entreprise cherche à modifier sa gamme de produits sans pour cela modifier sa structure de base au marché.
- Cette méthode fournit le montant du budget affecté sans ambiguïté à chaque centre.
- Cette méthode se rapproche de la méthode des coûts variables.

6.3 Les aspects négatifs de la méthode des couts directs

Nous trouvons parmi les inconvénients de cette méthode ce qui suit :

- Cette méthode exige que la distinction entre les charges directes et les charges indirectes soit réalisée et même combinée avec la distinction charges de structure et charges opérationnelles.
- L'emploi de la méthode suppose que la structure de l'entreprise est telle que les coûts directs sont relativement importants par rapport aux autres coûts

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

- c) Cette méthode est dangereuse si elle aboutit à laisser incontrôlées les charges indirectes communes.
- d) Elle n'aboutit pas à des résultats analytiques.
- e) Elle n'est pas reconnue par l'administration fiscale.

7. La méthode d'imputation rationnelle des charges fixes

Cette méthode consiste à inclure dans les coûts la part de charges fixes calculée par rapport à un niveau d'activité préalablement défini comme « normal ».

Il s'agit de rendre le coût unitaire des présentations des centres et celui des produits indépendants au degré d'utilisation de la structure productive dont dispose l'entreprise.

Le principe de cette méthode est simple puisqu'il repose sur une rectification du montant des charges de structure devant intervenir dans le calcul des coûts, obtenu par application d'un ou plusieurs coefficients d'activité.

8. Le coût marginal

Le coût marginal est les différences entre l'ensemble des charges courantes nécessaires à une production donnée et l'ensemble des charges courantes nécessaires à cette même production majorée ou minorée d'une unité, c'est donc le coût de la dernière unité produite.³⁵

$$C_m = \text{Delta } C / C$$

(Avec C_m le coût marginal et C le niveau de coût considéré).

9. Les coûts préétablis

Ces coûts sont calculés antérieurement aux faits qui les engendreront. Ce sont des coûts de référence qui serviront, le moment venu, de normes, d'objectifs, ou de simples prévisions. Selon l'optique de leur calcul, ils sont désignés par coût standard, devis, budget de charges, coûts prévisionnels³⁶.

Objectifs des coûts préétablis : les traitements analytiques concernent notamment :

- L'évaluation des stocks
- L'estimation des consommations
- L'estimation du coût de production

³⁵Plan comptable français révisé 1982

³⁶Idem

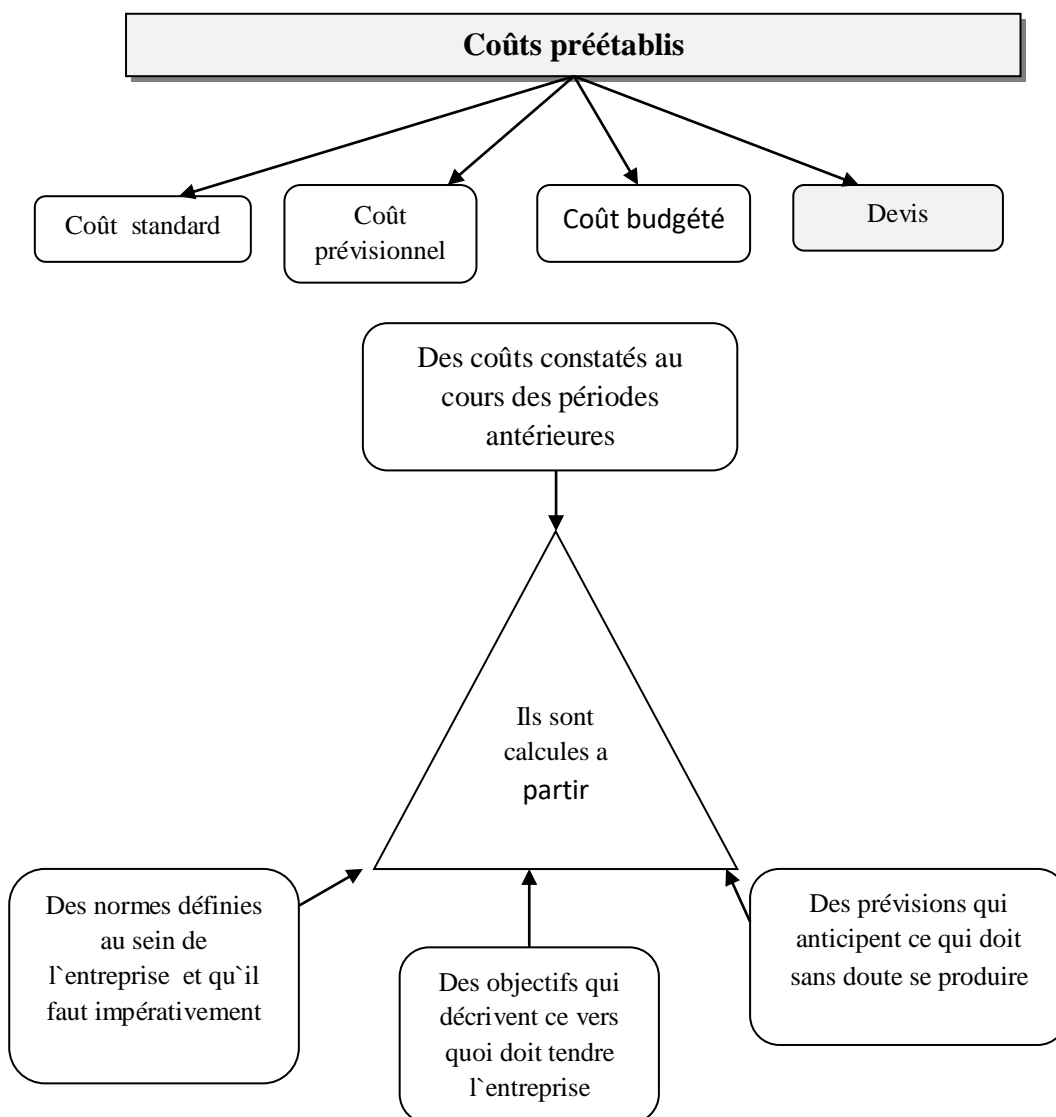
CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Les but de ces traitements est, de pallier la lourdeur des méthodes de calcul de coûts historiques due essentiellement à la lenteur dans la collecte des informations. Simplifier les calculs et de fournir des informations pertinentes et rapides.

9.1. Typologies des coûts préétablis

Les coûts préétablis sont généralement classés en quatre catégories

Figure 17
Typologies des coûts préétablis



Source: GERARD melyon. KEVIN melyon. Comptabilité analytique. 5^{eme} édition. Paris. Edition Bréal, 2013. P.207.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

SECTION 03 : LA METHODE CLASSIQUE ET LA METHODE (ABC)

Les méthodes de calculs des coûts traditionnelles sont devenues inadaptées pour répondre aux besoins des entreprises, dont l'objectif n'est pas seulement la productivité mais aussi la flexibilité et la réactivité. Le succès de la méthode ABC dans certaines grandes entreprises porte à croire qu'elle pourrait être la solution miracle tant attendue pour éliminer ou du moins réduire les arbitrages relatifs aux allocations des charges indirectes. Les nouveautés de l'ABC ne sont pas seulement dans les résultats d'analyse mais aussi dans les comportements, les procédures de collecte d'information et surtout l'introduction du concept d'activité et sa valorisation. Cette information est capitale dans l'analyse de la performance et de la rentabilité.

En premier lieu, dans cette section nous allons présenter la méthode des centres d'analyse, définitions, objectifs. Ensuite nous essayerons de mettre en avant la méthode de la comptabilité par activité.

1. Présentation de la méthode des sections homogènes (centres d'analyse)

La méthode des coûts complets encore appelée méthode des centres d'analyses, repose sur la distinction entre charges directes et indirectes. Elle permet d'intégrer au coût de revient d'un produit l'ensemble des charges qui s'y rapportent.

Partant du principe que l'imputation des charges directes au produit ne pose pas de problème.

La méthode se focalise sur la répartition des frais indirects entre les différents produits.

Les charges directes concernent (sans analyse préalable) l'achat de matières premières, la fabrication de produits semi-finis, la fabrication puis parfois, la commercialisation des produits finis.

Les charges indirectes s'imputent (après analyse) aux matières achetées (frais indirects d'approvisionnement), à la fabrication des produits semi-finis puis des produits finis (frais indirects de production) et enfin au stade de commercialisation de ces mêmes produits finis.

Cette méthode procède en deux étapes :

1^{er} étape : elle laisse de côté les charges directes pour se consacrer à la répartition des charges indirectes. Celle-ci va se faire à l'aide d'un tableau de répartition.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

2^{em} étape : elle agrège les charges directes et indirectes par produit, de manière à mettre en évidence, pour chacun, les trois stades de coût (d'achat, de production et de revient).

1.2 Définition de la méthode des sections homogènes

Le centre d'analyse correspond à une division d'ordre comptable de l'entreprise où sont analysés des éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts.³⁷

Les opérations d'analyse regroupent trois opérations successives :

- Affectation aux centres d'analyse (en cas d'existence d'un moyen de mesure) ou, à défaut, répartition entre les centres d'analyse.
- Cession de présentation entre centres d'analyse
- Imputation des coûts des centres d'analyses aux coûts recherchés.

La deuxième définition de cette méthode que nous avons choisie, est celle-ci « *La méthode des sections homogènes consiste à décomposer l'activité en centre de coûts, puis à répartir les charges indirectes dans ces subdivisions de l'entreprise. Chaque compartiment de charge indirecte doit avoir une activité autonome et homogène et être défini par une unité de mesure satisfaisante de son activité, appelée unité d'œuvre* »³⁸

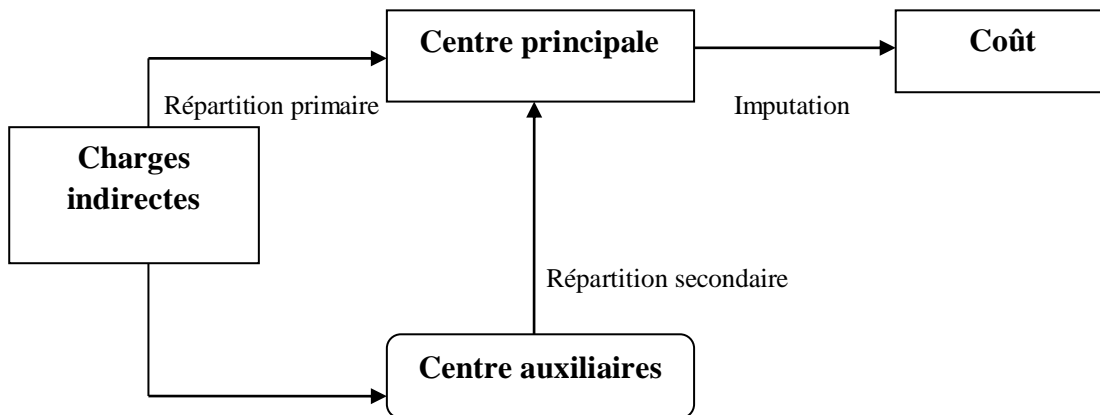
Les centres d'analyse peuvent être classés de la manière suivante :

- a) Centre de travail, centre de responsabilité, centre de profits, centre de rentabilité.
- b) Centres opérationnels et centres de structure.
- c) Le classement fonctionnel des centres d'analyse

³⁷GERARD melyon. KEVIN melyon, op.cit, p. 28.

³⁸DUPUY Yves : « les bases de la comptabilité analytique de gestion », édition ECONOMICA, paris, 2003, P.17.

Figure 18
Le principe de la méthode des sections homogènes



Source : Gervais Michel, « contrôle de gestion », édition Economica, 7^{ème} édition, p.97

1.3 La répartition des charges

Les charges indirectes sont réparties comme suit³⁹ :

- a. La répartition primaire.
- b. La répartition secondaire.

La répartition primaire consiste à répartir les charges indirectes incorporables entre tous les centres concernés, et cela s'effectue en fonction de consommation réelle et des clés de répartition (arbitraire).

La répartition secondaire consiste à répartir le total de la répartition primaire des centres auxiliaires dans le coût des centres principaux. Celle-ci s'effectue en deux méthodes, la première par une mesure réelle des prestations fournies ou, par une estimation plus ou moins arbitraire des prestations fournies aux centres principaux.

³⁹Claude Alazard, SEPARI Sabine Contrôle de gestion, 2^{em} édition, édition Dunod, 2010, p.71.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Tableau 10

Le traitement des charges indirectes

Charges indirectes		Centres auxiliaires			Centres principaux				Répartition primaire
Désignation des charges	Montant	CA1	CA2	CA3	CP1	CP2	CP3	CP4	
Totaux de la répartition primaire par centre		T CA1	T CA2	T CA3	T CP1	T CP2	T CP3	T CP4	
			X	X	X	X	X	X	Répartition secondaire
			CA`2						
				X	X	X	X	X	
				CA`3					
						X	X		
					CP`1	CP`2	CP`3	CP`4	

Source : DUPUY Yves, les bases de la comptabilité analytique de gestion, Edition Economica, Paris, 2003, P.19.

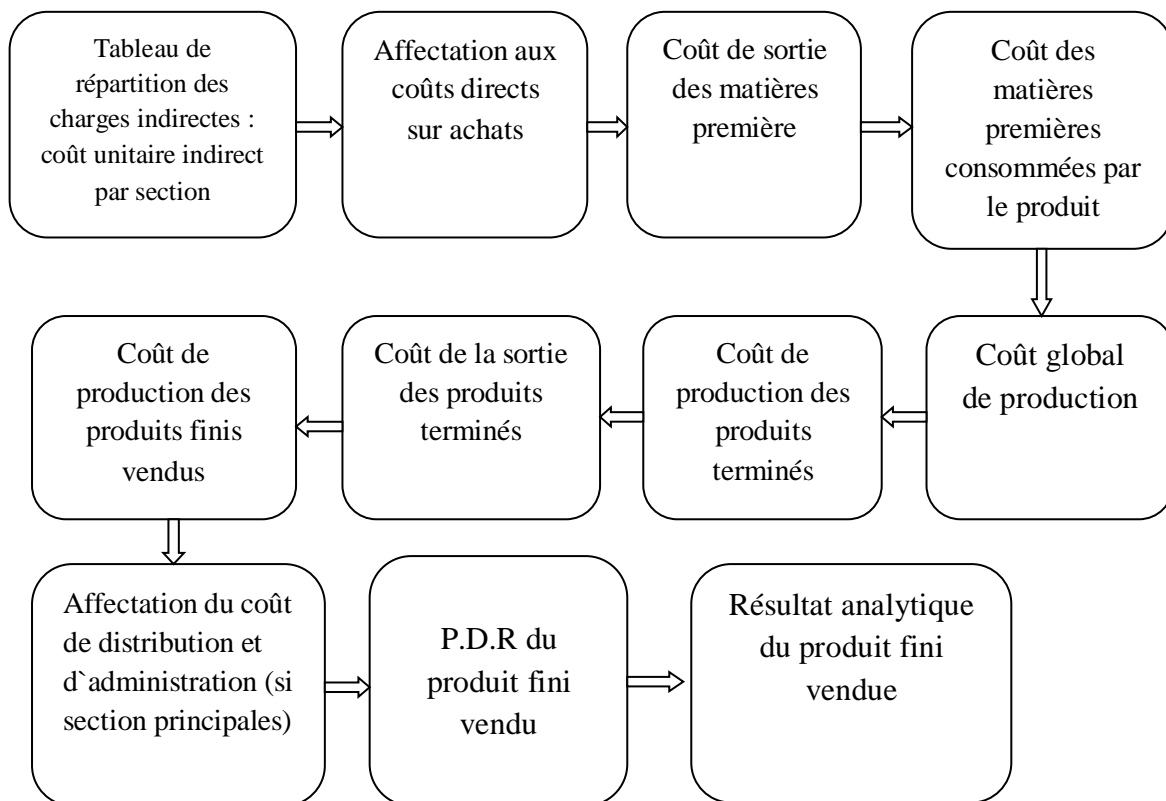
- ✦ **Le coût d'achat des matières premières à l'entrée** = $Q \text{ achetées} \times \text{PU} + (\text{charges directes d'approvisionnement})$.
- ✦ **Le coût d'achat des matières premières à la sortie (CUMP)** = $\text{Stock initial (en valeur)} + \text{Achats (au coût de l'entrée calculé)} / \text{Stock initial} + \text{Achats (en quantité)}$.
- ✦ **Le coût de production des produits finis (ou semi-finis) :**
 - Coût d'achat des matières premières consommées = $Q \text{ consommées} \times \text{CUMP}$.
 - Charges directes de production (M.O.D,...).
 - Charges indirectes de production.
 - Valeur des en-cours initiaux de production – Valeur des en-cours finaux.
 - Valeur des déchets (en plus ou en moins), etc.
- ✦ **Le coût de production des produits finis (ou semi-finis) à la sortie (CUMP)** = $\text{Stock initial (en valeur)} + \text{Production (au coût de l'entrée calculé)} / \text{Stock initial} + \text{Production (en quantité)}$.
- ✦ **Le prix de revient des produits finis vendus** (si sections administratives et financières considérées comme auxiliaires).

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

- Coût de production des produits finis vendus : $Q \text{ vendues} \times \text{CUMP}$.
- Charges directes de distribution (Emballages,...).
- Charges indirectes de distribution (présentées dans le tableau précédent), etc.

Figure 19

Application CUMP et sections homogènes



Source : TANNOUS Jean, la valorisation des stocks a travers la méthode activity based costing (abc) – étude comparative avec la méthode des sections homogènes, 2018, p.138.

2. La méthode activity based costing (ABC)

La méthode ABC permettant de mieux gérer l'organisation en apportant réellement les éléments d'informations dont ses gestionnaires ont besoin. Compte tenu de l'évolution constatée de l'environnement dans lequel ils sont amenés à travailler et surtout à décider.

Ce modèle de représentation de l'entreprise, fondé essentiellement sur le concept d'activité, permet notamment en particulier d'intégrer la notion de valeur pour le client, en réponse au

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

manque d'articulation entre le coût et la valeur tellement reproché aux approches basées sur une conception taylorienne de l'entreprise.

Un système d'information de gestion basé sur une comptabilité par activité semble être l'alternative aux multiples attentes des décideurs. N'étant pas seulement une technique nouvelle de calcul de coût de revient, elle permet une perception du point de vue stratégique afin d'entreprendre les mesures adéquates et correctifs nécessaires pour rester performante. A travers cette section nous allons mettre en avant la méthode ABC, voir ses principes et son fonctionnement et ses avantages par rapport aux entreprises.

3. Histoire

Le système ABC aussi appelée méthode ABC (de l'anglais Activity Based Costing) a vu le jour dans les grandes entreprises industrielles américaines dans les années 1950. Mais elle n'a été connue que dans les années 1980/1990.

Les professeurs Robert Kaplan et Robin Cooper ont mené plusieurs études aux États-Unis, pour montrer qu'il existe aussi bien des charges directes que des charges indirectes, pas toujours connues des entreprises.

Dans leur article de 1992, Robin Cooper et Robert Kaplan rejettent la notion de coûts fixes au profit de celle de coûts de capacité. Ils proposent l'équation suivante :

Coût des capacités disponibles = coût des capacités utilisées + coût des capacités inutilisées.

La méthode ABC voit donc le jour, et elle est donc mise en place pour faciliter le calcul des charges de l'entreprise.

4. Définitions

D'après **Guy HERVIER** « *La méthode ABC, a commencé à se diffuser dans les entreprises à partir des années 80, d'abord aux Etats-Unis puis en Europe...elle a pris le relais de la comptabilité analytique, devenue de plus en plus inopérante, à déterminer des coûts de revient, en particulier en raison de la distinction coûts fixes / coûts variables.* »⁴⁰

⁴⁰ Guy HERVIER, « Optimisez vos achats », Editions d'organisation, 2003. P

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Selon **Michel MONEREAU** « *la méthode ABC (Activity-Based Costing) est une méthode de calcul du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste à identifier les activités ou les processus requis pour leur création et à prendre en compte leurs coûts respectifs.* »⁴¹

Pour **Michel GERVAIS** « *l'activité est une mission spécifique ou un ensemble de tâches de même nature accomplies en vue de permettre un ajout de valeur à l'élaboration d'un produit* »⁴²

LORINO à son tour la définit comme : «un ensemble de tâches élémentaires»

- réalisées par un individu ou un groupe,
- faisant appel à un savoir-faire spécifique,
- homogènes du point de vue de leurs comportements de coût et de performance,
- permettant de fournir un output (la pièce fraisée, la qualification de fournisseur),
- à un client interne ou externe,
- à partir d'un panier d'inputs (travail, machines, informations) »⁴³

D'après **Laurent RAVIGNON et al**, « *L'activité est un regroupement d'opérations participant à un même objectif, faisant appel à un savoir-faire homogène. Son output doit être identifié. Les activités s'enchaînent en suivant un flux de matières, de prestations, ou de d'informations (Exemple d'activités rechercher des sources d'approvisionnement, référencer les Fournisseurs)* »⁴⁴

5. Objectifs de la méthode ABC

Les objectifs de la méthode ABC sont en nombre de quatre et seront présentés selon leur degré d'importance :

5.1 Obtenir des coûts plus précis : La répartition approximative des importantes charges indirectes via des clefs qui sont dans la plupart des cas volumiques, conduit à la sous-évaluation des coûts des produits en petites séries par rapport à ceux d'une grande série.

41 Michel MONEREAU. « Gestion des entreprises touristiques », 2ème édition, 2008 page. 48

⁴²Michel GERVAIS, Contrôle de gestion, 5ème édition ECONOMICA, Paris, date 2006, p.119

⁴³Philippe LORINO, « Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités », Paris, DUNOD, 1991, p.40.

⁴⁴Laurent RAVIGNON et al, « Méthode ABC/ABM, Rentabilité mode d'emploi », Edition d'Organisation, 2003, p.304

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Automatiquement lorsque les coûts sont ambigus, cela pourrait obliger l'entreprise à prendre des décisions à grand risque en termes de tarification et de développement de produits notamment.

5.2 Rendre variable des charges fixes : Il s'agit essentiellement de fixer un certain nombre d'inducteurs de coûts pour chaque activité dans l'objectif d'obtenir une relation causale pertinente. Ainsi, les charges fixes ne le sont souvent que par rapport au niveau d'activité général, donc les frais d'un bureau d'études sont fixes, mais le coût du bureau d'études dépendent du nombre de modèles qu'il conçoit ou améliore.

5.3 Rendre visible des activités cachées : Lorsque l'entreprise découpe son fonctionnement d'une manière plus fine, ceci permet de faire apparaître le coût des activités « accessoires » (ignorées par la comptabilité analytique), afin de soustraire les activités peu coûteuses et qui n'apportent aucune valeur à l'entreprise.

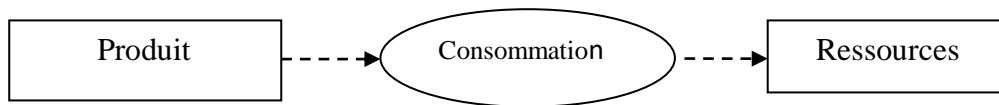
5.4 Donner un modèle de fonctionnement pertinent et cohérent : Un ensemble d'applications multiples et flexibles peuvent être construites pour déterminer des coûts par produits, par processus, par projets. A partir de l'activité essentiellement, Ensuite, dans un processus, le délai, la qualité des produits peuvent être suivis d'une manière cohérente. Enfin, la détermination d'unités d'œuvre plus « vraies » facilite la construction de budgets plus crédibles.

6. Principes de la méthode ABC

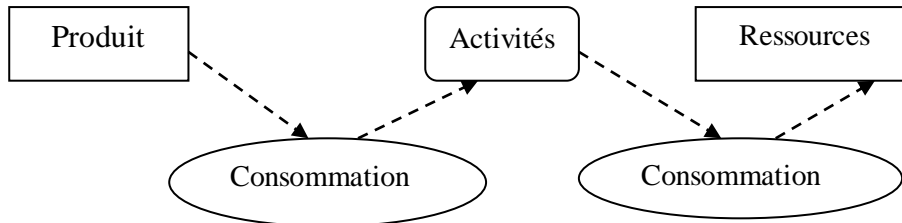
La méthode ABC est fondée sur l'analyse transversale des différents processus de l'entreprise plutôt que sur la division des coûts par fonctions. Elle intègre un niveau de coût supplémentaire le coût des activités, dont l'étude est prépondérante par rapport à celle des produits, elle permet de mieux comprendre l'origine des coûts. L'analyse des charges indirectes est plus fine et leur mode de répartition est plus pertinent que dans la méthode «classique» des coûts complets.

Figure 20

L'approche classique et l'ABC de calcul de coût



Structure de calcul de coût traditionnel



Structure ABC de calcul de coût

Source : Inspiré du schéma de P. Mévellec, Le calcul des coûts dans les organisations, éditions La Découverte, Paris 1995 p. 114

6.1 De l'activité au processus : La notion d'activité est au centre de la méthode et vient remplacer les centres d'analyse. Elle correspond à tout ce que l'on peut décrire par des verbes dans l'entreprise, c'est à dire ce que les différents services font.

C'est un ensemble de tâches de même nature, accomplies afin de permettre un ajout de valeur à l'élaboration d'un produit.

Cette activité fait appel à un ensemble spécifique d'aptitudes cognitives (savoirs, savoir-faire, compétences), à peu près homogènes du point de vue de leur comportement de performance.

Les principaux éléments qui décrivent une activité sont les suivants :

- **L'extrant** : l'activité réalisée permet de fournir un extrant à une activité destinataire (Ex. : marchandises livrées). Le client est le destinataire de l'activité de l'extrant.
- **Les intrants** : il s'agit d'intrants physiques ou informationnels.
- **Caractéristiques de performances** : c'est l'ensemble d'indicateurs qui permettent d'évaluer les performances de l'activité réalisée. Il s'agit des indicateurs de coûts, de délai et de qualité.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

L'activité doit être distinguée des tâches et des processus :

- **Les tâches** : relativement homogènes, elles sont regroupées dans une activité nécessitant un travail d'interprétation sur le degré d'homogénéité des tâches.
- **Les processus** : L'enchaînement des activités complémentaires et interdépendantes ayant une finalité commune qui concourt directement ou indirectement à la réalisation de l'offre de l'entreprise caractérise un processus. L'idée véhiculée en filigrane est que tout résultat est la conséquence d'un processus. Ce processus est un trait d'union entre les objectifs et le déroulement des activités. On parle d' « *organisation horizontale* » par opposition à la gestion verticale ou hiérarchique. C'est par la maîtrise et le pilotage des activités ainsi que leur agencement en processus que l'entreprise devient performante.

Notons qu'il n'existe pas de définition normalisée de ce qu'est une activité, tâche ou processus, ces concepts restent donc assez vagues. Il en résulte une difficile distinction entre ces trois niveaux que forment les tâches, les activités et les processus. Certains appelleront activités ce que d'autres nommeront tâches et certains parleront de processus là où certains ne verront que des activités importantes.

Chaque section, fonction ou service, est divisée en plusieurs activités afin de déterminer les causes de la consommation des ressources par ces activités. Ces causes sont nommées « *inducteurs d'activités* » qui sont les facteurs qui déclenchent les activités, ils sont responsables de leurs coûts.

7. La notion d'inducteur

Les inducteurs sont l'autre innovation de la méthode ABC qui viennent remplacer les traditionnelles unités d'œuvre. Ce concept « d'inducteur » est un adjectif qui vient du mot « *induction* ». C'est une forme de raisonnement qui consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence. L'inducteur est en conséquence ce qui cause

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

l'effet, il traduit une causalité dans la consommation des ressources là où les unités d'œuvre n'étaient que des corrélations. On distingue deux inducteurs, d'activité et de coût.

- **L'inducteur d'activité (*activity drivers*)**, permet, à court terme, de mesurer les ressources consommées par l'activité et de qualifier la cause apparente qui relie les coûts aux produits. Cet inducteur mesure la charge de travail de l'activité. Il existe, la plupart du temps, plusieurs facteurs de causalité des coûts, et certains sont plus apparents que d'autres.
- **L'inducteur de coût (*cost drivers*)**, dans une perspective à long terme, est la loi qui détermine le niveau des coûts à travers l'organisation de l'activité. Nous citons quelques inducteurs à titre d'exemple (Nombre de composants, Nombre de références, Nombre de clients, Nombre de lots ou de séries).

Le choix de la nature de l'inducteur est primordial mais n'a rien d'automatique. Ce choix est un sujet de débat dans l'entreprise. L'inducteur choisi devra permettre de mettre en évidence un comportement de coût cohérent qui évolue proportionnellement au volume de l'inducteur, mais plusieurs coûts sont possibles. Par ailleurs, l'identification permet souvent le regroupement des activités ayant les mêmes causes et permet également d'identifier les processus.

Une fois l'inducteur identifié, il est calculé un coût unitaire d'inducteur dont la formule est la suivante :

$$\text{Coût des ressources attribuées à l'activité} / \text{Volume de l'inducteur}$$

Notons que l'inducteur d'activité dépasse les limites de l'instrument de modélisation des coûts confié à l'unité d'œuvre pour mettre en exergue des liens de causalité et permet donc un management des coûts et des performances.

8. Les Apports de la méthode ABC

La méthode ABC propose un changement de vision sur l'organisation reposant sur l'analyse de processus transversaux, et présentant le calcul des coûts des extrants comme moyen et non comme finalité. C'est le moyen de fournir des informations plus précises aux managers sur les coûts afin d'aider la prise de décisions stratégiques et améliorer le profit de l'entreprise. Ces

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

informations peuvent être utilisées pour le lancement de nouveaux produits/services, la pénétration dans de nouveaux marchés, le choix des processus de production les plus optimaux et le choix des mix produits/marchés. Le lien entre la méthode ABC et la prise de décision peut être appréhendé à deux niveaux : l'objet de coûts et l'activité.

Niveau « *objets de coûts* »

La méthode ABC est utile pour une prise de décision dans plusieurs domaines :

- **Personnaliser la gestion des clients** : Le calcul des coûts par client offre une vision plus claire permettant de distinguer les clients en fonction de leur rentabilité. Ceci permet d'améliorer la prise de décision sur les clients et de personnaliser leur gestion.
- **Identifier les activités qui créent de la valeur au produit/service final** de celles qui n'en créent pas. Elle permet de connaître la part de chaque activité dans la création de cette valeur. La méthode ABC permet de suivre le cheminement des ressources au travers des différentes activités et des objets de coût de l'entreprise. De plus les informations fournies permettent aux entreprises de revoir le processus de design des extrants en utilisant celui qui consomme le moins d'activités sans nuire à la qualité finale. (Ittner et Larcker 2002)⁴⁵
- **Améliorer la politique de fixation des prix** : L'analyse des coûts permet d'évaluer la contribution des activités ou des produits à la rentabilité de l'entreprise. Elle peut provoquer des changements d'organisation, mais elle ne se substitue pas au marché pour la fixation des prix. Le « *vrai* » coût complet d'un produit est une chimère, mais la précision de la méthode ABC permet une fixation des prix plus précise et permet des prises de décisions pertinentes. Cette analyse influence l'orientation des entreprises relative aux choix des métiers.
- **Choisir le mix produits/marchés le plus optimal** : Les décideurs ont besoin d'informations de coûts précises et détaillées sur les différentes combinaisons produits/marchés possibles afin de déterminer le mix produits/marchés qui maximise

⁴⁵ Ittner C. D., Lanen W. N. et Larcker D. F. (2002), « The association between activity-based costing and manufacturing performance », *Journal of Accounting Research*, Vol. 40, n° 3, p. 711-726.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

le profit. Selon Partridge et Perren (1998)⁴⁶, la comptabilité par activité permet l'obtention d'informations complètes de coûts en se basant sur les simulations des différentes combinaisons produits/marchés.

- **Le budget par activités et le toyotisme** : Les décideurs sont amenés à ajuster leur mix produits/marchés ce qui implique une modification des ressources destinées à la réalisation des activités requises. Selon Cooper et Kaplan (1992)⁴⁷, la comptabilité par activité permet d'estimer ces nouvelles consommations des ressources par la réalisation de budget par activité. Cet outil de pilotage permet ainsi de justifier toutes demandes supplémentaires en ressources pour certaines activités, de réduire, voire d'éliminer les gaspillages et de redéfinir l'utilisation des capacités internes afin de la rendre plus optimale. L'objectif de la budgétisation à base d'activités, est de permettre à l'entreprise de générer le même rendement avec moins de ressources et d'améliorer en conséquence la rentabilité. Cet objectif suit la philosophie développée par Shingo et Ohno consistant à « Utiliser moins pour faire plus » (le toyotisme).
- **Faire ou faire-faire ?** L'entreprise agit sur un marché concurrentiel, elle doit combiner judicieusement des activités pour créer une valeur intéressant sa clientèle finale en générant une marge (chaîne de valeur). Les informations fournies par la méthode ABC permet au décideur de comparer les coûts des produits/services dans le cas d'une réalisation interne et d'une sous-traitance.

9. Les limites de La Méthode ABC

De façon générale, la comptabilité par activité est une méthode qui a ses avantages et ses inconvénients qu'on peut résumer dans les points suivants :

- La mise en place de la méthode ABC requiert des frais importants à titre d'exemple : réorganisation de la gestion, logiciels spéciaux, équipements de

⁴⁶ Partridge M. et Perren L. (1998), « An integrated framework for activity-based decision making », Management Decision, vol. 36, n° 9, p. 580-588

⁴⁷ R. et Kaplan R. S., (1992), « Activity-Based Systems : Measuring the Costs of Resource Usage », Accounting Horizons, September, p. 1-13.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

collecte et de traitement de données, formation du personnel (coûte cher en temps et en argent)

- Comme tous les frais sont imputés aux activités et qu'une bonne partie de ces frais sont fixes de par leur nature, la pertinence des informations obtenues est **donc discutable, puisque toute base d'imputation est par définition subjective ou arbitraire.**
- Son degré de complexité relativement élevé la rend pour l'instant hors d'usage dans la plupart des entreprises qui n'ont pas une structure de gestion rodées et une culture bien établie, c'est donc une méthode exigeante à laquelle seules les grandes entreprises présentant les caractéristiques suivantes sont éligibles dans l'état actuel, à savoir :
 - Haute technologie
 - Frais généraux très élevé par rapport à la main d'œuvre directe
 - Plusieurs activités très diversifiées
 - Conception du produit et du processus de fabrication est coûteuse.
 - Fortement automatisés et informatisés

Alors avant d'opter pour la mise en place de la méthode ABC, il convient donc de procéder à une étude de faisabilité et une évaluation systématique des avantages et des inconvénients de la méthode en s'assurant que les informations qui seront obtenues sont vraiment utiles à la prise de décision.

CHAPITRE II : LA COMPTABILITE DE GESTION COMME OUTIL DE PRISE DE DECISION

Conclusion du chapitre

La comptabilité de gestion est un outil indispensable pour le pilotage des entreprises. Celle-ci permet de localiser les zones de performance et de non-performance au sein d'une des entreprises. En se focalisant sur le calcul de la rentabilité par poste, par produit, par atelier, par centres de décision.

La comptabilité de gestion ou analytique est essentiellement tenue par les moyennes et grandes entreprises qui l'utilisent comme un outil de pilotage stratégique. Destinée aux chefs de projet et aux cadres qu'aux comptables, en fonction de l'information recherchée, elle peut utiliser différentes méthodes comptables (les coûts complets, les coûts partiels, le coût marginal, les coûts préétablies, ABC). De ce fait elle est considéré comme une source d'information très importante pour les entreprises et aussi un outil précieux pour la prise des décisions.

La comptabilité de gestion classe les charges « *par destination* ». Il ne s'agit plus de savoir si telle charge correspond à une facture payée à tel tiers, mais de déterminer quelle part de cette charge peut être attribuée à tel produit ou à telle activité.

Dans le chapitre qui suit, nous allons mettre en pratique au sein de l'entreprise CEVITAL deux méthode de la comptabilité de gestion. La méthode traditionnelle et ABC, et pour finir nous comparerons entre ces deux méthodes.

Chapitre III

*LA CONTRUBUTION DE LA
COMPTABILITE DE LA GESTION A
LA PRISE DE DECISION*

CHAPITRE III : LA CONTRUBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Introduction du chapitre

Après avoir développé théoriquement l'apport et de la comptabilité de gestion à la prise de décision et l'importance de celle-ci pour les dirigeants dans la gestion de l'entreprise et faire les bons choix et les bonnes décisions afin de survivre dans l'hostilités et la compétitives d'autre entreprise concurrentes, l'objet de ce chapitre est de vérifier empiriquement nos théories et hypothèses. Pour cela nous avons opté pour une étude de cas au sien de l'entreprise CEVITAL, dans laquelle, nous avons utilisé un entretien avec un cadre de l'entreprise.

Ainsi ce chapitre fera l'objet de la présentation des principaux résultats de notre étude.

Ce chapitre est répartie en trois sections, la premier portera sur l'organisme d'accueil de l'entreprise, ensuite la deuxième sera dédié au système d'information que l'entreprise utilise, la dernière sera consacrée a la présentation de la contribution de la comptabilité de gestion a la prise de décision.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

1. Présentation De CEVITAL

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de **68,760** milliards de DA. Elle a été créée en Mai 1998, elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3850 salariés en 2021**.

CEVITAL est située a l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

A Bejaïa :

Ils ont entrepris la construction des installations suivantes:

- i.** Raffinerie Huile
- ii.** Margarinerie
- iii.** Silos portuaires
- iv.** Raffinerie de sucre

A El kseur

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dan le cadre de la privatisation des 'entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

A Tizi Ouzou : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de **2300** mètres :

- L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

2. Valeurs de l'entreprise

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Ils prennent des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

- i. Ecoute et Respect
- ii. Intégrité et Transparence
- iii. solidarité et Esprit d'équipe
- iv. initiative et persévérance
- v. Courage et Engagement de performance

3. Les activités de l'entreprise

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles Végétales** : elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial^{plus} : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E, elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 828 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, et l'Europe.

- **Margarinerie et graisses végétales** : Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que *Matina*, *Rania*, le beurre gourmand et *Fleurial*, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et *MEDINA* « *SMEN* »

Capacité de production :

- 180.000 tonnes/an
- part du marché national est de 30% sachant qu'ils exportent une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.
- **Sucre blanc** : Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Cevital produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.
 - Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
 - Capacité de production : 2 340 000 tonnes/an
 - Part du marché national : 85%
 - Exportations : 600 000 tonnes/an en 2018, CEVITAL FOOD prévoit 650 000 tonnes/an dès 2019.
- **Sucre liquide**
 - Capacité de production_ : matière sèche : 219 000 tonnes/an
 - Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.
- **Silos portuaires** : Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure, Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.
- **Boissons** : Eau minérale, Jus de fruits, Sodas, L'eau minérale *Lalla Khedidja* depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale *Lalla khedidja* pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

- Lancement de la gamme d'eau minérale « *Lalla Khadidja* » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « *EL KSEUR* ».

4. Les clients de CEVITAL

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels
- Institutionnels et administrations.

Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente où qu'ils soient.

La devise de l'entreprise : CEVITAL FOOD donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Process de certification ISO 22000 version 2005.

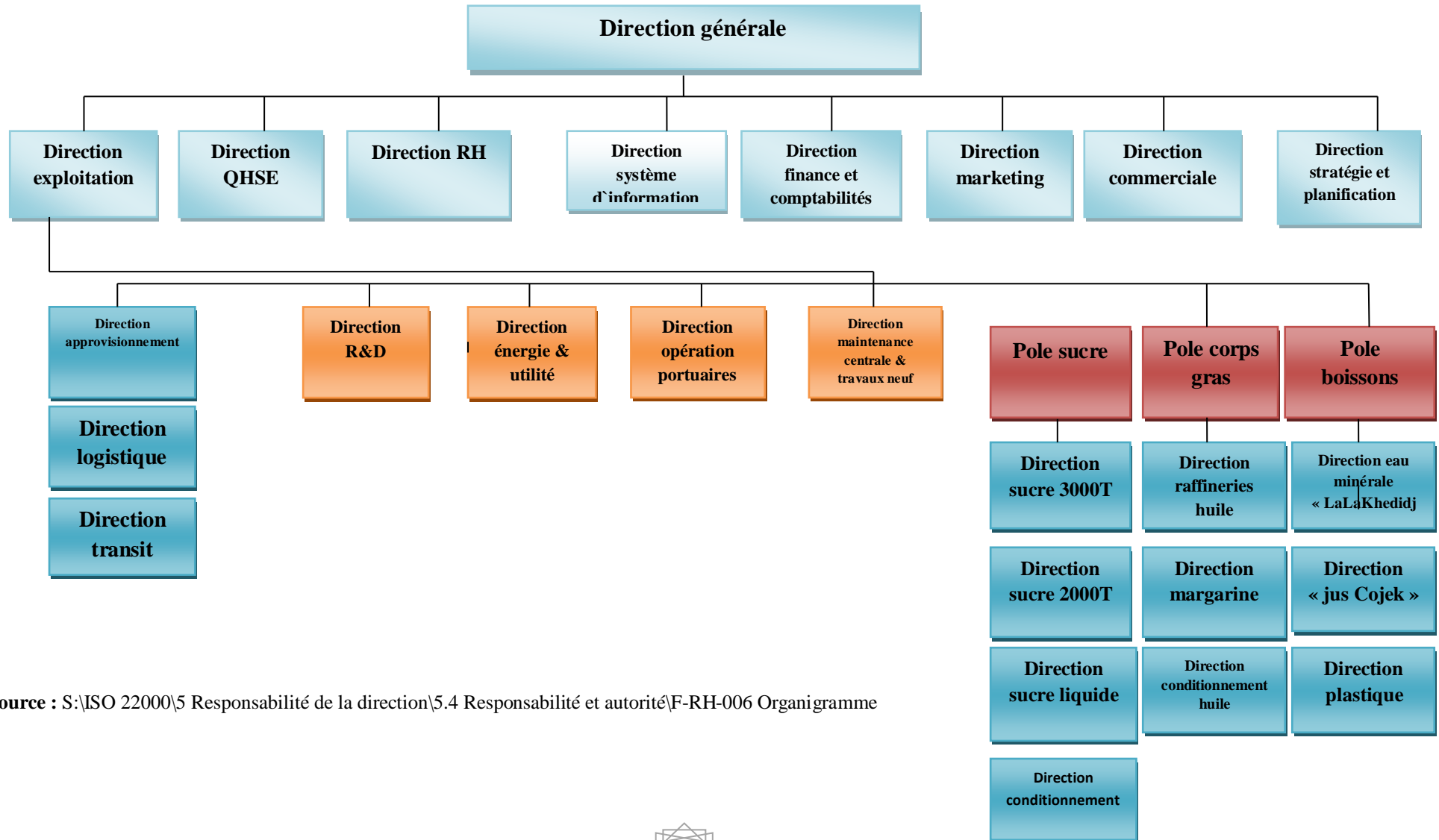
Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

5. L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

- 1) Structure de l'encadrement : organigramme de la macro structure CEVITAL Agro industrie :

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



Source : S:\ISO 22000\5 Responsabilité de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH-006 Organigramme

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

5.1 Missions et services des composantes de la DG: L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

La direction marketing :

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

La direction des ventes & commerciale :

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

La direction système d'information

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

la direction des finances et comptabilité

Préparer et mettre à jour les budgets et tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, pratiquer le contrôle de gestion et Faire le Reporting périodique.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

La direction industrielle

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...), Est responsable du politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

La direction RH

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

La direction approvisionnement

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

La direction logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (*MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...*).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

La direction des silos

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

La direction des boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Béjaia :

- Unité **LALLA KHEDIDJA** domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK.
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.
- Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

la direction Corps Gras

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

la direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

la direction QSHE

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux. Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de *CEVITAL* et réponse aux exigences clients.

la direction Energie et Utilités

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Process : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW/H.

La direction Maintenance et travaux neufs

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du process jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) Rédige les cahiers des charges en interne, Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

SECTION 02 : PRESENTATION DU SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE

Les technologies de l'information et de la communication sont considérées comme le vecteur de développement des systèmes d'information et par conséquent des entreprises. Les TIC constituent une opportunité pour les entreprises algériennes pour se mettre à niveau et acquérir une place au niveau international.

Les spécialistes de l'entreprise *CEVITAL* font recours à plusieurs sources d'information

Les sources d'information dont l'entreprise dispose sont :

- Les sources « humaines »
- Les sources « documentaire »
- Les sources « formelles internes »

1. La collecte de l'information

La collecte de l'information au sein de *CEVITAL* s'effectue par différentes méthodes :

✦ Les informations collectées auprès des entreprises concurrentes :

- ✦ Documents publicitaires
- ✦ Grille des tarifs, Salons professionnels
- ✦ Sites internet

✦ Les informations collectées auprès d'autres types d'organisme :

- ✦ Spécialistes des études telles que le CNIS qui est chargé d'organiser la concertation entre les producteurs et les utilisateurs de la statistique publique (CNIS)
- ✦ Organisme et fédération professionnelles à l'exemple de l'office national des statistiques (ONS) qui publie les statistiques de l'économie nationale sur son site officiel
- ✦ La presse

✦ Les informations collectées auprès des sources informelles :

- ✦ Panels de clients consommateurs ;
- ✦ Les fournisseurs ;
- ✦ Réseau de contacts interprofessionnels

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

La collecte de l'information se fait en s'appuyant sur des sources internes et externes à l'entreprise, pour ce qui est de l'information concernant le concurrent. Le responsable stratégie et planification déclare favoriser les informations de la veille réelle où les commerciaux de l'entreprise se déplacent dans les surfaces de distribution pour recueillir les informations puis les diffusent à la direction et ceci à l'instant « t » grâce aux TIC.

Le responsable déclare qu'il privilégie aussi les « *sources informelles* » informant des actions à entreprendre par le concurrent dans un futur proche.

L'entreprise dispose de panels de renseignements à l'exemple de panel NIELSEN, qui les informe du prix moyen des produits, de leurs parts de marché, ainsi que les données de distribution numérique telle que SKU d'un produit qui représente la marque, le contenant et le volume. Cette démarche est effectuée dans le but d'évaluer les stocks, le rayonnage, l'achat afin de dégager le volume des ventes par produit, par marché et par marque.

Le facteur humain est considéré comme la principale composante du système d'information, étant donné qu'il est complété par le système informatique et les technologies d'information et de communication.

En plus des Smartphones et des clés Internet 3G qu'utilisent les employés, l'entreprise dispose d'un *ERP* qui assure la gestion intégrée des flux. Pour cela, un département y'est spécialement dédié à savoir le département système informatique. Il est subdivisé en trois structures et s'occupe de la bonne marche du progiciel *SAGE 1000*.

CEVITAL a adopté plusieurs activités de veille à fin de faire face aux concurrents et ne pas se laisser devancer et se laisser surprendre, parmi ces veilles on trouve :

- La veille commerciale
- La veille concurrentielle
- La veille normative
- La veille technologique
- La veille comptable et financière
- La veille environnementale

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

2. Technologies de l'information et de la communication (TIC) au sien de CEVITAL

L'entreprise CEVITAL est bien consciente de l'importance des systèmes d'information, ne pouvant plus se satisfaire par le système d'information actuel, notamment dans une logique de veille stratégique où elle rencontre des difficultés de coordination. En effet, d'après un des responsables, il dit «*malgré que la veille soit une activité formalisée, elle reste non structurée*». Pour remédier à cela, le top management s'est orienté vers un système plus performant, à savoir «*SAP*», permettant d'avoir une vision globale du groupe.

Cependant dans le cas du système d'information actuel une certaine performance en matière de veille même non structurée est notable, avec l'intégration des technologies de l'information et de la communication qui facilitent l'échange d'information qu'elle soit formelle ou informelle. Il a été confirmé, d'après cette étude, que les principales informations collectées proviennent des cellules de veille.

Les TIC intégrées au système d'information améliorent considérablement la réalisation des actions, Cela a été constaté aux différents départements qui réalisent des actions, les TIC pratiquée par CEVITAL permet de :

- Faciliter d'accès à l'information ;
- satisfaction des besoins en information ;
- diffusion rapide de l'information ;
- disponibilité des données ;
- facilite les transactions ;
- facilite la communication, le partage et l'échange d'information.
- gains de temps et d'argent.
- amélioration, efficacité, rapidité dans l'exécution des tâches ;
- amélioration de la prestation sureté et sécurité de stockage ;

Les technologies de l'information et de la communication sont considérées au sein de l'entreprise comme l'élément clé de tout travail, de la pointeuse qui enregistre le salarié à son arrivé jusqu'à l'ERP qui utilise cette information pour établir sa fiche de paie.

Les acteurs interviewés au sein de l'entreprise CEVITAL soulignent la place primordiale que tiennent ces technologies. L'internet leurs permet de traquer les informations utiles pour un éventuel projet.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Un quota de deux (02) heures par jour pour les recherches sur Internet avec possibilité de prolongation du temps est accordé.

Le réseau interne constituant Intranet a été développé spécialement pour l'entreprise *CEVITAL* de sorte qu'il soit en coordination avec les besoins exprimés par les employés. De ce fait, il permet une exploitation optimale de sa capacité de service.

Les avantages apportés par ces deux technologies sont nettement visibles.

CEVITAL a mis à la disposition de ses salariés toutes les technologies d'information dont ils ont besoin pour leur travail. L'une des personnes interviewés a annoncé à ce propos : « *du côté communication, nous avons nos téléphones Black Berry, nous pouvons nous connecter où on veut et quand on veut* ».

Le Workflow et l'EDI sont utilisés dans le transfert des données et le travail virtuel, ceci à permis à l'entreprise d'augmenter considérablement les performances et la productivité de ses agents. A ce titre, l'un des interviewés atteste qu'avec « *l'EDI le transfert de fichier est simple et rapide. Au lieu que je me déplace à l'autre bout du complexe pour récupérer les rapports d'audit ou pour recenser des avis des chefs de production* ».

L'ERP dont dispose *CEVITAL* intègre toutes les activités de l'entreprise et assure ainsi une coordination entre les différents départements de l'entreprise. En effet, la responsable de la cellule de veille déclare : « *nous ne saurions comment faire de la veille sans les TIC. Ceci apporte des avantages colossaux* ». De ce fait, nous constatons que l'entreprise *CEVITAL SPA* est la plus performante en matière de système d'information et des technologies, ce qui conforte notre choix d'étude de cas.

En outre, l'utilisation d'un ERP comme outil technologique de base de la gestion de l'entreprise, et la mise en œuvre des restructurations nécessaires à l'intégration d'un nouveau système d'information (SAP), dénote de l'intention de *CEVITAL* d'améliorer en continu ses outils technologiques nécessaires à la poursuite de sa croissance à deux chiffres. Ainsi, son système d'information est basé tout au long de son processus sur les technologies d'information et de communication, à titre d'exemple : Internet pour la collecte, logiciels spécialisés et autres pour le traitement, les bases de données pour le stockage, intranet, téléphone et autres pour la diffusion.

CHAPITRE III : LA CONTRUBUTION DE LA COMTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

En conclusion, les technologies de l'information et de la communication sont considérées comme le vecteur de développement de son système d'information.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

SECTION 03 : LES COÛTS DE PRODUCTION ET DE VENTE DES PRODUITS ELIO

1. Le calcul de coût de production du produit fini Elio par la méthode des centres d'analyse et son apport à la prise de décision.

Dans cette section nous allons présenter l'apport de la comptabilité de gestion à la prise de décision, grâce aux différentes méthodes de calcul des coûts qui sont confédérée comme source d'information pour les dirigeants.

Nous avons choisi de calculer les coûts de la gamme Elio (huile) qui est disponible aux formats 1L, 2L et 5L par deux méthodes, la première utilisée au sein de l'entreprise *CEVITAL* qui est la méthode des centres d'analyse ou des sections homogènes, la deuxième est la méthode ABC, ensuite faire une comparaison entre ces deux méthodes afin d'en déduire l'impact et la contribution de ces méthodes à faire des choix et prendre des décisions dans le but d'améliorer la production de ce produit.

Pour expliquer la démarche de son système de comptabilité analytique, il faut connaître la chaîne de production de ce produit qui se résume comme suit :

- Les approvisionnements (achats des huiles brutes SOJA, de T/Sol et autres matières consommables).
- La production :
 - **1^{er} Etape** : raffinage des huiles brutes (SOJA & T/SOL)
 - **2^{eme} Etape** : conditionnement (production de l'huile Elio)

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

- Distribution (ventes des produits finis).

Les clés de répartition

Les clés de répartition sont les unités d'œuvre utilisées dans l'entreprise afin de répartir les charges des sections auxiliaires aux différentes sections principales pour y être imputée.

Les unités d'œuvre utilisées dans le calcul des coûts unitaires de l'unité d'œuvre sont comme suit

Approvisionnement	Tonne de matières achetées
production	Volume de production en litre
Conditionnement	Unités produites
Distribution	100 DA/CA

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Dans notre cas nous allons calculer les couts de revient de produits finis Elio 1L, 2L et 5L, notre étude se portera sur une période de 3 mois (trimestre), à savoir les mois : octobre, novembre et décembre.

Pour la production de produits finis Elio *CEVITAL* a besoin des produits semi-finis déjà raffinés suivants :

- le SOJA
- TOURNSOLE

Tableau 11
Les quantités des matières premières

Désignation	Les quantités achetée par CEVITAL
Huile de SOJA	1.030870034041852 T
Huile de T/sol	1.040839891129404 T

Source : préparé par nos soins à partir des documents de l'entreprise CEVITA

Dans ce qui suit, nous présentons le tableau de production du produit semi-fini huile de soja

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 12

Le coût de production de produits semi-fini huile de SOJA

Désignation	UM	Octobre			Novembre			Décembre		
		Q	CUMP	MT	Q	CUMP	MT	Q	CUMP	MT
<u>1-CHARGES DIRECTES</u>										
Matières premières										
Huile de Soja	Tonne	1,03	72 299,24	74 531,12	1,03	71 117,86	73 304,02	1,03	73 895,06	76 074,23
Total matières premiers		1,03		74 531,12	1,03		73 304,02	1,03		76 074,23
Matières consommables										
Soude caustique liquide	KG	7,68	36,31	278,81	6,71	36,26	243,28	7,24	36,20	261,94
Acide sulfurique Utilités	T	0,003	21 247,92	78,60	0,002	22 117,45	60,49	0,001	22 117,45	32,12
Acide citrique	KG	2,58	90,25	232,58	2,27	90,82	206,17	2,36	92,40	217,76
Terre décolorante	T	0,01	55 539,04	809,48	0,01	59 369,69	852,73	0,01	60 790,19	898,90
Kieselgur	KG	0,01	25,92	0,24	0,03	25,92	0,79	0,04	25,92	0,93
Urée	KG	0,004	52,28	0,22	0,004	50,12	0,22	0,01	50,12	0,32
Polymère	KG	0,01	480,55	7,13	0,01	480,55	4,53	0,01	480,55	5,60
Biolen-CL Arhyd	KG	0,002	678,54	1,97	0,002	678,54	1,81	0,003	678,54	2,61
Bichem DC 1003FG	KG	0,0009	4 746,49	4,68	0,001	4 746,49	5,64	0,001	4 746,49	6,14
Sulfate d'alumine	KG	0,02	52,63	0,97	0,02	52,63	0,97	0,02	52,63	0,97
Total consommables				1 414,68			1 377,36			1 427,29

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Energie										
Vapeur	T	0,26	354,53	91,54	0,32	316,13	99,99	0,32	307,85	97,08
Eau de process	M ³	1,15	121,59	140,28	1,23	121,69	149,21	1,35	123,46	167,14
Electricité	KWh	40,58	2,93	118,73	45,78	2,30	105,30	51,35	2,15	110,49
Total énergie				350,55			354,50			374,71
<u>AUTRE CHARGES DIRECTES</u>										
Autres consommation	DA			480,77			312,62			617,55
Frais personnel	DA			660,89			742,63			722,90
Dotation aux amortissements	DA			382,18			382,18			382,18
Total charges directes				1 523,84			1 437,43			1 722,63
Total I				77 819,64			76 473,31			79 598,86

Source : préparé par nos soins à partir des documents de l'entreprise CEVITA

Après le calcul de coût de production direct du produit semi-fini d'huile de soja, nous passons au calcul des charges indirectes

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 13

Le calcul de coût de production indirect de produits semi-fini huile de SOJA

Désignation		Octobre	Novembre	Décembre
		VALEUR	VALEUR	VALEUR
CHARGES INDIRECTES				
Autres consommation	DA	277,74	364,51	380,81
Services extérieurs	DA	76,62	298,49	119,31
Frais de personnel	DA	380,68	396,41	381,27
Impôts et taxes	DA	181,90	154,21	137,00
Autres charges opérationnelles	DA	131,41	231,41	122,24
Frais financières	DA	729,10	811,43	623,72
Dotations aux amortissements	DA	582,95	387,65	306,34
	DA	68,00	81,32	68,00
Total II		2,428.4	2,725.43	2,138.69
Coût de production / Tonne		80,248.04	79,198.74	81,737.55
Coût de production / KG		80,25	79.20	81,74

Source : préparé par nos soins à partir des documents de CEVITAL

D'après le calcul de coût de production du produits semi-fini (huile de SOJA), nous avons constaté une diminution de 1,32% au mois de novembre qui a été causé par la baisse du coût d'achat des matières premières et les matières consommées malgré la croissance des charges indirectes. Par contre au mois de décembre CEVITAL a enregistré une augmentation de coût de production de produits semi-fini d'un pourcentage de 3,10% ce qui est expliqué par l'augmentation di coût d'achat des matières premières et les matières consommées.

Nous passons maintenant au calcul du coût de production de produits semi-finis T/sol

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 14

Le calcul de coût de production de produits semi-fini T/Sol

Désignation	UM	Octobre			Novembre			Décembre		
		Q	CU	MT	Q	CU	MT	Q	CU	MT
CHARGES DIRECTES										
<u>Matières premières</u>										
Huile de T/sol	Tonne	1,04	79 746,05	83 002,87	1,04	76 564,40	79 729,58	1,04	78 484,93	81 731,07
Total matière premières		1,04		83 002,87	1,04		79 729,58	1,04		81 731,07
<u>Matières consommables</u>										
Soude caustique liquide	KG	914,28	35,28	503,77	12,47	35,24	439,57	13,45	36,23	487,37
Acide sulfurique utilisés	T	0,01	20 646,57	134,76	0,004	21 491,49	103,48	0,002	21 491,49	55,19
Acide citrique	KG	1,88	87,69	164,76	1,65	88,25	145,65	1,77	89,79	159,31
Terre décolorantes	T	0,01	54 336,33	635,47	0,01	58 192,38	673,10	0,01	59 287,72	730,80
Kieselgur	KG	0,01	25,18	0,24	0,03	25,18	0,78	0,04	25,18	0,94
Urée	KG	0,004	50,80	0,22	0,004	48,70	0,21	0,01	48,70	0,31
Polymère	KG	0,02	466,95	7,99	0,01	466,95	5,07	0,01	466,95	6,28
Biolen-CL Arhyd	KG	0,002	659,33	1,93	0,002	659,33	1,78	0,003	659,33	2,55
Bichem DC 1003FG	KG	0,001	4 612,15	4,64	0,001	4 612,15	5,48	0,001	4 612,15	5,97
Sulfate d'alumine	KG	0,02	51,14	1,01	0,01	51,14	0,98	0,02	51,14	0,95
Total consommables				1 454,79			1 376,10			1 449,67
<u>Energie</u>										
Vapeur	T	0,13	344,49	45,99	0,13	307,19	39,50	0,12	299,13	35,21
Eau de process	M ³	0,96	118,15	112,97	0,95	118,24	112,41	0,86	119,96	102,66
Electricité	KHh	50,51	2,84	143,60	57,66	2,24	128,89	52,49	2,09	109,75

CHAPITRE III : LA CONTRUBUTION DE LA COMTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Total énergie				302,56			280,80			247,62
<u>Autre charges directes</u>										
Autres consommation	DA			115,35			318,66			109,30
Frais de personnel	DA			624,30			633,55			638.12
dotation aux amortissements	DA			389,57			389.57			389,57
Totale autres charges directes				1,129.22			1,341.78			1,136.99
Total I				85 889,44			82 728,26			84 565,35

Source : préparé par nos soins à partir de documents de CEVITAL

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 15
Coût de production total du produit semi fini T/sol

Désignation	Octobre valeurs	Novembre valeurs	Décembre valeurs
2) CHARGES INDIRECTES			
autres Consommation	134,98	248,13	141,30
Services extérieurs	78,10	217,86	121,62
Autres Services extérieurs	141,17	157,21	141,77
Frais de personnel	148,39	157,19	139,65
Impôts et taxes	122,84	235,89	123,36
Autres charges opérationnelles	126,02	209,94	142,04
Frais financiers	137,51	148,27	139,45
Dotations aux amortissements	69,32	82,90	69,32
Total II	958,33	1 457,37	1 018,50
Coût de production / T	86 847,76	84 185,61	85 583,85
Coût de production / KG	86,85	84,19	85,58

Source : réalisé par nos soins a partir des documents de CEVITAL

après le calcul du cout de production du T/Sol on a constaté une diminution de 3.16% en mois de novembre à cause de la baisse du cout d'achat de la matière première et les matières consommable malgré l'augmentation des charges indirecte mais en mois de décembre une augmentation de 1.65% expliqué par l'augmentation du cout d'achat des matières première et les matières consommables même avec la diminution des charges indirecte

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

La production d'un litre de l'huile *CEVITAL* consomme d'un mois à un autre des quantités variables des ces produits.

Le tableau ci-dessous explique la consommation des produits semi-finis :

Nous avons : **1L = 0,9171 KG**

Tableau 16
La consommation des produits semi-finis

Désignation	Octobre	Novembre	Décembre
SOJA	87%	85%	87%
T/sole	13%	15%	13%
Totale	100%	100%	100%

Source : documents de CEVITAL

D'après ce tableau nous constatons que la consommation du T/sole et du SOJA varie. Plus la consommation du T/sole est élevée celle du SOJA est en baisse. Cette variation peut être expliquée comme suit.

- soit il y a une variation dans le prix d'achat
- soit il y a une variation dans les coûts de production
- soit par la variation des quantités de matières disponibles dans le stock

2. le calcul du coût de revient du produit fini Elio

I. Le coût de production du produit Elio:

Unité : une bouteille d'un litre (**1L**)

**CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A
LA PRISE DE DECISION**

Tableau 17

Le cout de production direct du produit fini Elio 1L

		Octobre			Novembre			Décembre		
Désignation	UM	Q	CU	MT	Q	CU	MT	Q	CU	MT
1- charge directe										
<u>Matières première</u>										
Soja raffinée	Tonne	1L	64,03	64,03	1L	61,74	61,74	1L	65,22	65,22
T/sole raffinée	Tonne	1L	10,35	10,35	1L	11,58	11,58	1L	10,15	10,15
Total I				74,38			73,32			75,37
Désignation	UM	Coût unitaire			Coût unitaire			Coût unitaire		
<u>Matières consommable et emballages</u>										
PREFORME 1L	UN		3,81			3,81			3,99	
BOUCHONS 1L	UN		1,11			1,10			1,16	
ETIQUETTES ELIO2 1L	UN		0,36			0,37			0,37	
FILM THERMORETRACTABLE	KG		0,48			0,49			0,53	
FILM ETIRABLE	KG		0,10			0,13			0,13	
Colle chaude (HM)	KG		0,06			0,07			0,06	
MEDALUB / CHAINLUB	KG		0,01			0,01			0,01	
INTERCALAIRE EN PANNEAU DUR « DEOD »	UN		0,6			0,6			0,6	
Palette 1200x1000	UN		0,63			0,63			0,63	
Total II			7,16			7,21			7,48	
<u>Energie</u>										
Eau de procès	M3		0,01			0,01			0,01	
Electricité	KWh		0,24			0,18			0,20	
Total III			0,25			0,19			0,21	
<u>Charges d`exploitation directs</u>										
Autres consommations	DA		0,63			0,28			1,41	
Personnel directe	DA		0,84			1,01			1,08	
Dotations aux amortissements	DA		0,37			0,37			0,37	
Total IV			1,84			1,66			2,86	
DE PRODUCTION DIRECT TOTAL			83,63			82,38			85,92	

Source : réalisé par nos soins à partir des documents de CEVITAL

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 18
Coût de production indirect du produit fini Elio 1L

Désignation	UM	Octobre	Novembre	Décembre
		Coût unitaire	Coût unitaire	Coût unitaire
2- charges indirecte				
Autres consommations	DA	0,08	0,21	0,14
Services extérieurs	DA	0,31	0,38	0,66
Services extérieurs	DA	0,59	0,74	0,65
Frais de personnel	DA	0,83	0,81	1,26
Impôts et taxes	DA	0,03	0,04	0,08
Autres charges opérationnelles	DA	0,08	0,08	0,09
Frais financiers	DA	0,03	0,03	0,04
Dotations aux amortissements	DA	0,41	0,44	0,51
Cout de production indirect		2,36	2,73	3,43
Cout de production direct		83,63	82,38	85,92
COUT DE PRODUCTION TOTAL		86,00	85,11	89,35

Source : réalisé par nos soins partir des documents de CEVITAL

Après avoir calculé le coût de production total, nous remarquons une baisse de 1,04% du coût de production total au mois de novembre. Cela peut s'expliquer par la baisse du coût des produits semi-finis consommés ainsi que des matières consommées. Par contre au mois de décembre nous avons enregistré une augmentation de 4,98% dans le cout de production total. Cette augmentation a été causée par l'augmentation du coût des produits semi-finis et les matières consommées.

Avant d'achever la procédure de calcul du coût de revient, nous avons un commentaire à faire concernant la relation de la comptabilité de gestion et la prise de décision, a ce stade de processus de calcul de coût de revient du produit Elio. Nous disposons déjà d'informations sur la situation de CEVITAL concernant le cout de production de son produit, en d'autres termes l'entreprise peut prendre des décisions en temps réel et intervenir en cas d'urgence, et nous pouvons le constater dans le résultat du coût de production total.

La variation de ce dernier dans un lapse de temps très court tel que dans notre cas, au mois de décembre une augmentation importante de 4.98% dans le coût de production. Cette augmentation a incité les dirigeants de l'entreprise étudiée à réagir afin de prendre les décisions qui s'imposent. C'est en ce sens qu'ils se sont attardés sur la recherche des origines

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

du problème (l'augmentation du coût est-elle due aux matières premières ou aux charges indirectes ?).

Tableau 19
Le calcul du coût de revient unitaire 1L

	Octobre	Novembre	Décembre
Désignation	Coût unitaire	Coût unitaire	Coût unitaire
Coût de production total	86,00	85,11	89,35
Charges de distribution	8,30	7,87	7,22
Coût de revient unitaire	94,30	92,98	96,57

Source : réalisé par nos soins à partir des documents de CEVITAL

Nous constatons, après le calcul du coût de revient de produit Elio de 1L qu'au mois de novembre nous avons noté une baisse de 1,42% du coût de revient. Cette diminution est causée par la baisse du coût des produits semi-finis et produits consommés, Durant le mois suivant, on a enregistré une augmentation de 3,73% du coût de revient. Cette augmentation est aussi expliquée par l'augmentation du coût de produits semi-fini et produits consommés.

Dans cette situation les dirigeants de CEVITAL disposent des informations nécessaires pour faire les choix, et faire en sorte de baisser l'augmentation du coût de revient.

Tableau 20
Le résultat analytique de produit Elio unité 1L

Désignation	Octobre	Novembre	Décembre
Coût de revient unitaire	108	108	108
Coût de revient	94,30	92,98	96,57
Résultat analytique	13,70	15,02	11,43

Source : réalisé à partir des documents de CEVITAL

D'après le résultat analytique, nous constatons que l'entreprise CEVITAL a réalisé un meilleur résultat au mois de novembre. Par contre en mois décembre l'entreprise a connu le mauvais résultat, causé certainement par l'augmentation de coûts de production de produits semi-fini et produits consommés.

**CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A
LA PRISE DE DECISION**

Tableau 21

Le calcul du coût de production direct du produit Elio 2L

Désignation	UM	Octobre			Novembre			Décembre		
		Q	CU	MT	Q	CU	MT	Q	CU	MT
1- charges direct										
<u>Matières semi-fini</u>										
Soja raffinée	Tonne	2L	64,03	128,06	2L	61,74	123,48	2L	65,22	130,44
T/sol raffinée	Tonne	2L	10,35	20,70	2L	11,58	23,16	2L	10,15	20,30
Total I				148,76			146,64			150,74
Désignation	UM	Coût unitaire			Coût unitaire			Coût unitaire		
<u>Matières consommable et emballages</u>										
PREFORME 2L	UN		7,76			7,43			7,70	
BOUCHONS 2L	UN		1,84			1,84			1,93	
ETIQUETTES ELIO 2L	UN		0,47			0,47			0,48	
FILM THERMORETRACTABE	KG		0,89			0,92			0,97	
FILM ETIRABLE	KG		0,19			0,18			0,19	
MAKE UP POUR BOUTEILLES ET BARQUETTS	FLC		0,00			0,00			0,00	
Colle chaude (HM)	UN		0,01			0,01			0,01	
Lubrifiant convoyeur	KG		0,01			0,02			0,02	
INTERCALAIRE EN PANNEAU DUR « DEOD »	UN		1,15			1,15			1,15	
Palette	UN		1,21			1,21			1,21	
Total II			13,53			13,23			13,66	
<u>Energie</u>										
Eau de procès	M ³		0,01			0,02			0,02	
Electricité	KWh		0,40			0,30			0,36	
Total III			0,41			0,32			0,38	
<u>Charges d`exploitation directs</u>										
Autres consommations	DA		1,28			0,57			2,86	
Personnel directe	DA		1,71			2,06			2,21	
Dotations aux amortissements	DA		0,76			0,76			0,76	
Total IV			3,75			3,39			5,81	
cout de production direct			166,45			163,58			170,61	

Source : réalisé par nos soins d`après les documents de CEVITAL

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Après le calcul du coût de production du produit Elio 2L nous constatons, au mois de novembre une baisse de 1,75% du coût de production ceci a été expliqué par la diminution du coût de production des produits semi-finis et produits consommés. Par contre au mois de décembre l'entreprise a enregistré une augmentation de 4,12% dans le coût de production cela s'explique par l'augmentation de coût de production de produits semi-fini et produits consommés.

Tableau 22
Le calcul de coût de production indirect de produit Elio 2L

		Octobre	Novembre	Décembre
Désignation	UM	Coût unitaire	Coût unitaire	Coût unitaire
2- Charges indirecte				
Autres consommations	DA	0,16	0,42	0,28
Services extérieurs	DA	0,63	0,77	1,34
Services extérieurs	DA	1,21	1,51	1,33
Frais de personnel	DA	1,70	1,65	2,57
Impôts et taxes	DA	0,06	0,07	0,16
Autres charges opérationnelles	DA	0,17	0,16	0,17
Frais financiers	DA	0,07	0,06	0,09
Dotations aux amortissements	DA	0,84	0,89	1,04
Coût de production indirect		4,84	5,53	6,98
Coût de production direct		166,45	163,58	170,61
COÛT DE PRODUCTION TOTAL		171,29	169,11	177,59

Source : préparer par nos soins à partir des documents de CEVITAL

L'interprétation du résultat :

D'après le résultat ci-dessus nous constatons une baisse du coût de production du produit Elio 2L au mois novembre d'un pourcentage de 1,29%, causé par la diminution du coût de production de produits semi-fini et des produit consommés.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 23

Le coût de revient du produit fini 2L

	Octobre	Novembre	Décembre
Désignation	Coût unitaire	Coût unitaire	Coût unitaire
Coût de production total	171,29	169,11	177,59
Charges de distribution	16.66	15.80	15.48
Coût de revient unitaire	187.95	184.91	193,07

Source : préparé par nos soins à partir des documents de CEVITAL

Tableau 24

Le résultat analytique de 2L

Désignation	Octobre	Novembre	Décembre
Prix de vente unitaire	224	224	224
Coût de revient unitaire	187,96	184,92	193,07
Résultat analytique	36.04	39,08	30,93

Source : préparé par nos soins à partir des documents de CEVITAL

Après avoir calculé le résultat analytique, l'entreprise CEVITAL a réalisé un meilleur résultat au cours du mois de novembre. Cela est expliqué à partir de coût du revient qui marque une diminution durant ce mois.

**CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A
LA PRISE DE DECISION**

Tableau 25

Le calcul du coût de production du produit Elio 5L

Désignation	UM	Octobre			Novembre			Décembre		
		Q	CU	MT	Q	CU	MT	Q	CU	MT
<u>1-charge directe Matière première</u>										
Soja raffinée	Tonne	5L	64.03	320.14	5L	61,74	308.69	5L	65,22	326.08
T /sol raffinée	Tonne	5L	10.35	51.77	5L	11,58	57.90	5L	10,15	50.67
Total I				371,91			366,59			376,84
Désignation	UM	Cout unitaire			Cout unitaire			Cout unitaire		
<u>Matières Consommables et Emballages</u>										
-PREFORME 5L	UN		12.13			2.28			12.24	
-BOUCHONS 5L JAUNE SF	UN		0.92			0.85			1.03	
-ETIQUETTES ELIO 5L	UN		0.90			0.89			0.86	
-POIGNEE	UN		1.48			1.67			1.74	
-FILM ETIRABLE	UN		0.49			0.47			0.44	
-FILM THERMORETRACTABLE	KG		1.81			1.90			1.88	
-Colle chaude (HM	KG		0.04			0.07			0.04	
-Anti-colle Determelt 3	KG		0.00			0.00			0.00	
-Lubrifiant convoyeur	KG		0.03			0.04			0.05	
-INTERCALAIRES NEUVES EN FIBRES DE BOIS (1200X1000)	UN		2.26			2.26			2.26	
-palette	UN		2.98			2.98			2.98	
Total II			23.02			23.42			23.51	
<u>Energie</u>										
Eau de procès	M ³		0.03			0.04			0.05	
Electricité	KWh		1.00			0.84			0.99	
Total III			1.02			0.88			1.04	
<u>Charges d'exploitation directes</u>										
Autres consommations	DA		2.93			1.31			6.57	
Personnel directe	DA		3.93			4.74			5.06	
Dotations aux amortissements	DA		1.73			1.73			1.73	
Total IV			8.59			7.78			13.36	
COUT DE PRODUCTION DIRECT			404.55			398.67			414.75	

Source : réalisée par nos soins à partir des documents de CEVITAL

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Après le calcul du cout de production du produit finis nous avons constaté une diminution de 1.47% du cout de production total durant le mois de novembre ce qui est expliqué par la baisse des cout des produits semi fini consommés ainsi que les matières consommées mais au mois de décembre le cout de production a augmenté de 3.89% à cause du coût élevées des produits semi finis consommés et les matières utilisées.

Tableau 26

Le coût de production indirect du produit Elio 5L

		Octobre	Novembre	Décembre
Désignation	UM	Cout unitaire	Cout unitaire	Cout unitaire
2) CHARGE INDIRECTE				
Autres consommations	DA	0.41	1.07	0.72
Services extérieurs	DA	1.60	1.94	3.37
Frais de personnel	DA	3.05	3.82	3.36
Impôts et taxes	DA	4.29	4.17	6.50
Autres charges	DA	0.16	0.19	0.39
Opérationnelles	DA	0.41	0.40	0.43
Frais financiers	DA	0.17	0.15	0.22
Dotations aux amortissements	DA	2.13	2.25	2.61
COUT DE PRODCUTION INDIRECTE		12,21	13,99	17,60
COUT DE PRODUCTION TOTAL		416,76	412,66	432,35

Source : réalisé par nos soins à partir des documents de CEVIT

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 27

Le coût de revient du produit fini Elio 5L

	Octobre	Novembre	Décembre
Désignation	Coût unitaire	Coût unitaire	Coût unitaire
Cout de production total	416,76	412,66	432,35
Charge de distribution	41,53	39,39	43,58
Cout de reviens unitaire	458,29	452,04	475,93

Source : réalisé par nos soins à partir des documents de CEVITAL

Après le calcul du coût de revient du produit fini on constate une diminution de 1.38 % de ce dernier cause de la diminution des couts des produits semi finis et les matières consommées mais au mois de décembre une augmentation de 5.02% est expliquée par l'augmentation des couts des produits semi fini et les matières consommable.

Tableau 28

Calcul du résultat analytique du produit fini Elio 5L

Désignation	Octobre	Novembre	Décembre
prix de vente unitaire	552	552	552
cout de revient unitaire	458,29	452,04	475,93
résultat analytique	93,71	99,96	76,07

Source : réalisé par nos soins à partir des documents de CEVITA

Après le calcul du résultat analytique on constate que l'entreprise a réalisé un meilleur résultat en mois de novembre ce qui est expliquée par le cout de revient qui a marqué une diminution durant ce mois.

3. L'application de la méthode ABC :

La méthode ABC repose sur le découpage des activités de l'entreprise. Elle exige donc de procéder à l'analyse des activités. Cette analyse doit être menée par l'entretien avec tous les responsables de l'entreprise pour identifier les ressources affectées pour chaque centre de responsabilité.

Après avoir utilisé la méthode traditionnelle pour le calcul du coût de revient du produit Elio 1L, 2L et 5L, nous allons calculer le coût du revient de même produit avec la méthode activity

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

based costing (ABC) pour le mois de décembre seulement. Et faire une comparaison entre les deux méthodes et voir leur apport en terme d'information et d'aide à la décision.

3.1 Le calcul de coût de production des produits semi-fini (huile de Soja et huile T/sol).

Le calcul de coût de production semi-fini nécessite cinq étapes

Tableau 29
Identification des activités

Centres	Activités
Administration	-Assurer les tâches administratives -Gestion du personnel
Approvisionnement	-Achat des matières premières. -contrôle des matières premières -Gérer les stocks
Production	-Raffinage des huiles -Stockage des huiles -Ordonnancement
Maintenance	-Réglage des machines. - Nettoyage des machines

Source : réalisé par nous même

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Affectation des ressources aux différentes activités

Dans cette phase il faut encore valoriser les activités de manière à déterminer le coût des inducteurs.

Tableau 30
Affectation des ressources

Centres	Activités	Ressources	Coût total de l'inducteur
Administration	-Assurer les tâches administratives.	7 144 306.42	15 876 236 .50
	-Gestion du personnel.	8 731 930.08	
Approvisionnement	-Achat des matières premières.	4 445 346.22	12 700 989.20
	-Contrôle des matières premières.	5 080 395 .68	
	-Gérer les stocks	3 175 247 .30	
Production	-Raffinage des huiles.	11 430 890 .28	25 401 978.40
	-Stockage des huiles.	6 350 494.60	
	-Ordonnancement.	7 620 593.52	
Maintenance	-Réglage des machines.	5 239 158.05	9 525 741.90
	-Nettoyage des machines	4 286 583 .86	
Total		63 504 946.00	63 504 946.00

Source : réalisé par nous même

Durant le mois de décembre les quantités produite des produits semi-finis s`élève à:

Pour le Soja nous avons **27 627,41** Tonnes. La production des T/sol s`élève **10 434,60** Tonnes

Charges indirectes des produits semi-finis :

Charges indirectes = Q x PU

Nous avons :

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

$$\left. \begin{array}{l} \text{PU} = 2\,005,39 \\ \text{Q} = 27\,627,41 \end{array} \right\} \text{Charges indirectes} = 7\,627,41 \times 2\,005,39 = \mathbf{63\,504\,946}$$

Avant de passer à la troisième étape, plusieurs données vont nous guider à poursuivre cette dernière.

Sachant que pour la production d'une tonne de SOJA nécessite une consommation de 1,03 D'huile SOJA et la production d'une tonne de T/SOL nécessite une consommation de 1,02 de D'huile T/SOL.

Les Quantités consommées des matières premières pour le raffinage des semi-finis sont :

$$\text{Consommation de l'huile SOJA} = 27\,627,41 \times 1,03 = \mathbf{28\,456,23}$$

$$\text{Consommation de l'huile T/SOL} = 10\,434,60 \times 1,02 = \mathbf{10\,643,29}$$

$$\text{La consommation des matières premières} = 28\,456,23 + 10\,643,29 = \mathbf{39\,099,52}$$

Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes

La démarche de valorisation des activités permet de recenser les inducteurs de coût potentiel. Donc dans cette étape il s'agit de rechercher les facteurs expliquant le mieux la consommation des ressources

**CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A
LA PRISE DE DECISION**

Tableau 31
Les inducteurs de coût

Centres	Activités	Inducteur	Volume d'inducteur
Administration	-Assurer les tâches administratives.	Nombre de références composantes.	2
	-Gestion du personnel.	Nombre de références composantes.	2
Approvisionnement	-Achat des matières premières	Quantités de matières achetées.	39099.52 T
	-Contrôle des matières premières	Nombre de modèles.	2
	-Gérer les stocks.	Nombre de modèles.	2
Production	-Raffinage des huiles.	Quantités de matières consommées.	39099.52T
	-Stockage des huiles.	Volume de production.	38062.01T
	-Ordonnancement.	Nombre de modèles.	2
Maintenance	-Réglage des machines.	Nombre des machines.	8
	-Nettoyage des machines.	Nombre de modèles	2

Source : établi par nos soins.

Nombre de références composantes : le nombre de matières premières utilisées pour la production des produits (huile SOJA et huile T/SOL).

Nombre de machine : le nombre de fois que les deux semi-finis passent pour le raffinage (un semi fini passe par 4 machines).

Quantités de matières achetées = Quantités de matières consommées.

Regroupement des activités par inducteurs

Cette tâche consiste à croiser les différentes activités aux inducteurs de coût relevés par l'analyse. (UM : DA)

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 32

Regroupement des activités par indicateurs

Activités Inducteur	Nombre de références Composants	Quantités des matières achetées	Nombres de modèles	Quantités des matières consommées	Volume de production	Nombre de machines
Assurer les tâches administratives	7 144 306 ,42					
gestion du personnel	8 731 930,08					
achat des matières premières		4 445 346,22				
contrôle des matières premières			5 080 395,68			
Gérer les stocks			3 175 247,30			
Raffinage des huiles				11 430 890 ,28		
Stockage des huiles					6 350 494 ,60	
Ordonnancement			7 620 593,52			
Réglage des machines						52 391 158,05
Nettoyage des machines			4 286 583,86			
Assiettes frais	15 876 236 ,50	4 445 346,22	20 162 820,36	11 430 890,28	6 350 494,60	52 391 158 ,05
Nombre d'inducteur	2	39099 ,52	2	39099,52	38062,01	8
Coût unitaire d'inducteur	7 938 118,25	113,69	10 081 410 ,18	292,35	166,85	654 894 ,76

Source : réalisée par nous même

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Affectation des coûts des activités aux coûts des produits

Après avoir déterminé le coût unitaire de chaque inducteur, il semble nécessaire de donner le coût de production de chaque produit

Tableau 33

Affectation des coûts des activités aux coûts des produits semi-finis

Désignation	Soja			T/sol		
	QT	P	MT	QT	P	MT
Cout de production directe	27627.41	79 598,87	2199110750	10434.6	84 565,35	882 405 558,69
Nombre e références composantes	1	7938118.25	7938118.25	1	7938118.25	7938118.25
-Quantité des matières achetées	28456.23	113.69	9374448.79	10643.29	113.69	210035.64
-nombre de modèles	1	10081410.18	10081410.18	1	10081410.18	10081410.18
- quantité de matières consommées	28456.23	292.35	8319178,84	10643.29	292.35	3111565.83
-volume de production	27627.41	166.85	4609633,359	10643.6	166.85	1741013.01
-nombre de machines	4	654894.76	2619579,04	4	654894.76	2619579.04
Cout indirecte de production			58729266.79			26701721.95
Cout de production total/tonne	27627	96458.27	26648921.79	10434.60	98028.01	1022883175
Cout de production total/kg		96.45			98.02	
Cout de production total/L		88.45			89.89	

Source: réalisé par nous même

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

D'après le tableau précédent nous constatons que, le coût de production calculée par la méthode ABC diffère de celui calculé au paravent avec la méthode traditionnelle utilisée par *CEVITAL*.

Nous procédons maintenant au calcul du coût de production du produit fini Elio 1L, 2L et 5L, avec la méthode ABC.

Tableau 34
Identification des activités des produits finis

Centres	Activités
Administration	- Assurer les tâches administratives - Gestion du personnel
Production	-Raffinage des huiles -Stockage des huiles -Ordonnancement
Maintenance	-Réglage des machines -Nettoyage des machines
Conditionnement	-Finition et emballages -Remplissage des huiles
Distribution	-Réaliser et livres les commandes -Facturation

Source : réalisé par nous même

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Affectation des ressources aux activités :

La deuxième étape consiste en l'affectation des ressources aux différentes activités :

Tableau 35
Affectation des ressources aux activités

Centre	Activités	Ressources	Coût totale de l'activité
Administration	-Assurer les tâches administratives	3914414.99	8699604.20
	-Gestion du personnel	4785189.21	
Production	-Raffinage des huiles	10359771.89	23022619.54
	-Stockage des huiles	8056696.13	
	-Ordonnancement	4606151.52	
Maintenance	-Réglage des machines	4418975.76	9204164.98
	-Nettoyage des machines	4785189.22	
Conditionnement	-Finition et emballages	5631549.22	10237700.75
	-Remplissage des huiles	4606151.53	
Distribution	-Réaliser et livrer les commandes	16617953.03	30216679.53
	-Facturation	13598726.5	
Total		81380769.00	81380769.00

Source : réalisé par nous même a partir des documents de CEVITAL

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Durant le mois de décembre les quantités produites s`élèvent à:

Pour Elio de 1L la production totale est de **5 835 250 unités**, 2L et 5L leur production totale est de **4 349 250 unités et 4 522 728 unités** respectivement

Charges indirectes des produits finis :

Charges indirectes = Q x PU

Nous avons :

✚ Pour le produit Elio 1L

PU = 21,21 DA

Q = 5 835 250 unités

Charges indirectes = 5 835 250 x 2,21 = 12 895 902,5

✚ Pour 2L

PU = 4,37

Q = 4 349 250 unités

Charges indirectes = 4 349 250 x 4,37 = 19 006 222,5

✚ Pour 5L

PU = 10,94

Q = 4 522 72

Charges indirectes = 4 522 728 x 10,94 = 49 478 644,32

Totale des charges indirecte = **81 380 769,32**

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Choix d'indicateur et détermination de leur volume

Nous allons d'abord calculer les quantités produites et vendues des produits finis avant de passer au choix d'indicateur et détermination de leur volume:

Tableau 36
Les quantités produites et vendues

Nous avons : **1L = 0,9171 KG**

Désignation	Décembre				Quantités vendu
	Unités	Litres	KG	Tonnes	
1L	5835250	5835250	5351507.70	5351.50	5278158
2L	4349250	8698500	7977394.35	7977.39	4365028
5L	4522728	22613640	2073896924	20738.96	3516247
Total	14 707 228	37147390	34 067 871.29	34 067,85	13,159,433

Source : Réalisé par nous même

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 37

Choix d'inducteurs et détermination de leurs volumes

Centres	Activités	Indicateurs	Volume d'indicateurs
Administration	- Assurer les tâches administratives	Nombre de référence	6
	- Gestion du personnel	-Nombre de référence	6
Production	-Raffinage des huiles	-Quantités des semi-finis consommées	37147390 L
	-Stockage des huiles	-Volume de production	34067.85 T
	-Ordonnancement	- Volume de production	34067.85 T
Maintenance	-Réglage des machines	-Nombre de machines	27
	-Nettoyage des machines	-Nombre de modèles	3
Conditionnement	-Finition et emballages	-Unité produites	14707228 U
	-Remplissage des huiles	-Temps de remplissages	283.07 H
Distribution	-Réaliser et livrer les commandes	-Quantités vendues	13159433 U
	-Facturation	-Quantités vendues	13159433 U

Source : Réalisé par nous même

Temps de remplissage

1 minute 180 bouteilles de 1 litres
 1 minute 165 bouteilles de 2 litres
 1 minute 200 (2 ligne) bouteilles de 5 litres

Nombre de références composantes : nombre de produits semi-finis consommés

Nombre de machine : le nombre de fois que les trois produits finis passent pour le conditionnement (un produit fini passe par 9 machines)

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 38
Regroupement des activités par indicateurs

Indicateur	Nombre de références	Quantité de semi fini	Volume de production	Nombre de machines	Nombre de modèles	Unité produites	Temps de remplissage	Quantités vendues
Activités								
Assurer les tâches ADM	3914414.99							
Gestion de personnel	4785189.21							
Raffinage des huiles		10359771.89						
Stockage des huiles			8056696.13					
Ordonnancement			4606151.52					
Réglages des machines				4418975.76				
Nettoyage des machines					4785189.22			
Finition et emballage						5631549.22		
Remplissage des huiles							4606151.53	
Réaliser et livres des commande								16617953.03
Facturation								13598726.5
Assiette frais	8699604.20	10359771.89	12662847.65	4418975.76	4785189.22	5631549.22	4606151.53	30216679.53
Nombre d'inducteur	6	37147390	34067.85	27	3	14707228	283.07	13159433
Coût de l'inducteur	1449934.03	0.29	371.69	163665.77	1595063.07	0.38	16272.13	2.30

Source : réalisé par nos soins

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Le coût de production direct des produits fini avec la méthode ABC.

Les quantités consommées par le produit Elio d'huile de SOJA et T/sol sont : 72% et 28% respectivement

Tableau 39
Quantités consommées des produits semi-finis

Désignation	Unité	SOJA	T/sol
1L	Litre	4201380	1633870
2L	Litre	6262920	2435580
5L	Litre	16281820,8	6331819,2
Total	L	26 746 120,8	10 401 269,2

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Tableau 40

Le calcul de coût de production direct de produit

Désignation	1L			2L			5L		
	Q	CU	MT	Q	CU	MT	Q	CU	MT
<u>Matières consommées</u>									
Soja	4 201 380	81,74	343 420,8	6 226 920	81,74	511 93108	1 628 182,08	81,74	1 330 876,03
T/sol	1 633 780	85,58	13982659	2 435 580	85,58	208 436,90	6 331 819,2	85,58	541 877,08
Autre consommations			45 902 413			8 642 5736,9			1 714 405,6
Coût de production direct	5 835 160	90,681	529149809	4349250	185.501	806793754	4522728	451,982425	2044193569

Source : réalisé par nous même

Désignation	Autres consommation	MT
1L	(7,48 + 0,38 + 2.86) (5 835 250)	45902413
2L	(13.66 + 5.83 + 0.38) (4 349 250)	86425736,9
5L	(23.51 + 1.04 + 13.36) (4 522 728)	171440450

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Affectation des coûts des activités aux coûts des produits :

Nous passons au calcul du coût de production de chaque produit.

Tableau 41
Affectation des coûts des activités aux coûts des produits

Désignation	1L			2L			5L		
	QT	PU	MT	QT	PU	MT	QT	PU	MT
cout de production directe			529149809			806793754			2044193569
Nombre références	2	1449934,03	2899868,06	2	1449934,03	2899868,06	2	1449934,03	2899868,06
Qt semi fini	5835250	0,29	1692222,5	4349250	0,29	1261282,5	4522728	0,29	1311591,12
volume de production	5351,5	371,69	1989099,04	7977,39	371,69	2965116,09	20738,96	371,69	7708464,04
nombre de machine	9	163665,77	1472991,93	9	163665,77	1472991,93	9	163665,77	1472991,93
nombre de modèles	1	1595063,07	1595063,07	1	1595063,07	1595063,07	1	1595063,07	1595063,07
unité produite	5835250	0,38	2217395	4349250	0,38	1652715	4522728	0,38	1718636,64
temps de remplissage	81	16272,13	1318042,53	82,37	16272,13	1340335,35	119,65	16272,13	1946960,35
Qt vendus	5278158	2,3	12139763,4	4365028	2,3	10039564,4	3516247	2,3	8087368,1
cout de production indirecte			25324445,5			23226936,4			26740943,3
cout de production total	5835250	97.28	554474254	4349250	203.44	830020690	4522728	457,894994	2070934513

Source : réalisé par nous même

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

Après avoir pu calculer le cout de production du produit fini Elio avec la méthode des centres d'analyse que l'entreprise *CEVITAL* utilise, ensuite avec la méthode ABC, il ressort que les résultats obtenus diffèrent

Comme nous le montre le tableau ci-dessous :

Désignation	1L	2L	5L
coût complet	96,57	193,07	475,93
ABC	97,28	203,44	457,89
Ecart	-0,71	-10,37	18,04

Source : réalisé par nous même

Conclusion

Comme nous le montre le tableau, nous constatons l'existence d'un écart entre les deux méthodes, cela peut s'expliquer par la négligence de certains coûts par l'entreprise comme les coûts cachés ou par la répartition des charges indirectes.

L'utilisation de la méthode ABC nous a permis d'enregistrer une augmentation des coûts, cela s'explique certainement par le choix des unités d'œuvre, car les indicateurs représentent un lien de causalité des ressources consommées par le produit.

En termes d'informations et en comparant les deux méthodes, celle-ci permettent aux dirigeants d'acquérir plus d'informations à chaque stade du processus de production, mais la méthode traditionnelle reste limitée car elle ne s'intéresse qu'à la phase de production et elle néglige une grande partie d'autres coûts.

La méthode classique postule des activités au sein d'un même centre d'analyse, or l'observation du fonctionnement réel de ces centres montre qu'il y a le plus souvent une diversité des activités, cela peut joindre un manque d'information et entraîner la prise de décisions incohérentes.

Pendant notre stage, nous avons relevé quelques facteurs d'évolution qui rendent la méthode traditionnelle inadaptée tels que :

- Le renversement de la nature des coûts : la méthode traditionnelle (*coûts complets*) basée sur la répartition des charges indirectes était justifiée par la prédominance des charges directes qui représentaient jusqu'à 96%. A l'heure actuelle les coûts indirects représentent une proportion nettement plus forte posant ainsi le risque de décisions incohérentes.

CHAPITRE III : LA CONTRIBUTION DE LA COMPTABILITE DE LA GESTION A LA PRISE DE DECISION

- La méthode qu'utilise cette entreprise n'est pas pertinente parce que ses clés de répartition sont arbitraires.
- La méthode traditionnelle ne s'est intéressée qu'à la phase de production négligeant une grande partie d'autres coûts qui peuvent constituer une partie importante notamment les coûts de conception en amont et les coûts de maintenance en aval de la production.
- La comptabilité analytique traditionnelle exclut, du champ d'analyse, certains coûts dont les coûts externes (*coûts de sous traitance, coûts de nuisance*) et les coûts cachés liés aux dysfonctionnements organisationnels (rotation du personnel, défauts de qualité).

Après avoir soulevé ces facteurs, nous avons proposé quelques recommandations pour y remédier, à savoir :

- *CEVITAL* doit prendre en considération que toutes les activités sont essentielles, elle ne devrait plus faire de distinction entre les fonctions auxiliaires et principales.
- *CEVITAL* doit utiliser des clés de répartition plus représentatives afin de diminuer l'arbitraire dans la répartition des charges indirectes.
- La mise en place d'une méthode de calcul des coûts pertinente comme la méthode ABC vu que la configuration actuelle de l'entreprise se caractérise par les phénomènes suivants :

La complexité de la production liée à la flexibilité, externalisation de certaines activités (sous traitance), conception modulaire des produits, orientation marquée vers le marché.

Au terme de ce chapitre, nous avons conclu que la comptabilité de gestion est indispensable pour les entreprise, pour la gestion ou l'acquisition des informations. Elle permet aux dirigeants d'avoir plus d'informations et connaître la position de l'entreprise aux différents stades de processus de production et de connaître les coûts des produits.

Personne ne peut ignorer le rôle de la comptabilité analytique dans la bonne gestion de l'entreprise, si elle est utilisée efficacement

Conclusion générale

Conclusion générale

Les besoins d'information comptable, pour l'aide à la prise de décision et le contrôle de l'organisation, sont multiples et peuvent varier entre secteurs d'activité ou même entre entreprises appartenant au même secteur en fonction de la technologie mise en œuvre, de la stratégie et de la structure organisationnelle choisies.

Un seul système d'information comptable peut, dans certain cas, être insuffisant pour fournir une information pertinente qui satisfasse les besoins de l'ensemble des utilisateurs de l'information comptable au sein de l'organisation. Il devient alors nécessaire de développer deux ou plusieurs systèmes d'information comptable qui permettent de satisfaire les besoins d'information de l'ensemble des utilisateurs.

La comptabilité de gestion utilise plusieurs outils ou méthodes de calcul des coûts (*la méthode des coûts complets, la méthode de la comptabilité par activité et la méthode des coûts variables...*). Et comme on a pu le voir tout au long du deuxième chapitre, chaque méthode de calcul des coûts vient avec ses différences s'adapter à un contexte particulier de l'entreprise pour apporter une réponse aux différents problèmes de gestion. Face à un problème déterminé, il convient de bien choisir le type de coûts qui permet d'aboutir aux meilleures solutions.

Les techniques de la comptabilité analytique les plus utilisées dans la prise de décision sont l'analyse en coûts complets et l'analyse en coûts variables, mais ils n'ont pas la même influence sur la prise de décision. L'analyse en coûts complets n'est pas vraiment efficace et ne constitue pas réellement un outil d'aide à la prise de décision, car elle considère les coûts fixes comme des coûts de production. C'est pourquoi l'analyse en coût variables est la mieux adaptée pour prendre les décisions. Les coûts fixes sont supportés par l'entreprise et non par l'activité à court et moyen terme et aboutit à la notion de coût pertinent.

Le coût pertinent (*par rapport à une décision à prendre*) est le coût qui incorpore toutes les charges affectées par la décision, et uniquement ces charges. Ainsi, lorsque la décision prise n'a d'impact que sur les charges variables, le coût variable est le coût pertinent à utiliser.

Il est utile de rappeler notre but principal qui consiste à comprendre le rôle de la comptabilité de gestion dans la prise de décision.

Ainsi, à travers divers documents pédagogiques et documents internes de *CEVITAL* que nous avons traité.

Nous avons constaté que l'entreprise *CEVITAL* collecte les informations par différentes méthodes. L'intégration des TIC au sein de l'entreprise facilite l'échange d'information.

Conclusion générale

De ce fait, à partir des documents fournis par l'entreprise nous avons constaté que le système d'information de *CEVITAL* est basé tout au long de son processus sur les technologies d'information et de communication.

La comptabilité de gestion au sein de *CEVITAL* est un élément et une source d'informations indispensable, car elle offre aux dirigeants la possibilité de prendre des décisions à court, moyen et long terme et cela grâce à une analyse préalable des coûts et coûts de revient.

En effet, la connaissance des coûts est indispensable pour prendre des décisions telles que :

- gérer un portefeuille de produits
- fixer un prix de vente
- déterminer sur quels éléments faire porter les efforts de réduction des coûts
- décider de lancer une nouvelle activité ou d'arrêter une autre (comme le cas de *CEVITAL*)

Enfin nous avons calculé le coût de production du produit Elio par deux méthodes, la première utilisée par *CEVITAL* (méthode classique), la seconde, c'est la méthode ABC. Après avoir déterminé le résultat que nous avons obtenu, nous constatons :

- L'existence d'un écart entre les deux méthodes et cela a été causé par la négligence de certains coûts par l'entreprise.
- La méthode traditionnelle reste insuffisante en terme d'information, car elle ignore les coûts cachés et la répartition des charges indirectes.
- La méthode ABC est plus proche de la réalité, contrairement à la méthode traditionnelle.
- Les informations fournies par la méthode ABC sont solides et fiables, de ce fait elle facilite les prises de décision.
- En fonction du type de décisions à prendre, il est encore possible de déterminer d'autres coûts, tels que les coûts d'imputation rationnelle ou les coûts partiels.
- Une bonne maîtrise du système de comptabilité de gestion garantit la qualité du système d'information et de l'information produite pour l'aide à la prise de décision et au contrôle de gestion de l'entreprise.

En outre, La comptabilité est un outil d'information indispensable pour l'entreprise et ces dirigeants.

Conclusion générale

Elle mesure les performances d'une entité et facilite la prise des décisions grâce à l'analyse des résultats obtenus d'une façon précise et détaillée à travers le calcul des différents coûts.

Ce qui confirme nos deux hypothèses.

Références

- ABDESSAMED .R.G, approche Méthodologique d'Acquisition de Connaissances Agrégées à base d'Agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide à la décision stratégiques, ENSI LMCS (Laboratoire Méthodologie s de Conception de Systèmes), E.S.I (e x. I.N.I), BP 68M, Oued Smar, 16270, Alger
- ALTER .S, information system a management perspective company, 2^e édition, 1996
- ANTOINE Joseph, CORNIL Jean-Paul, lexique thématique de la comptabilité, Edition de Boeck 2002, Belgique Louvain-la-Neuve.
- BALLAND Stéphane, Anne-Marie BOUVIER (2008), «management des entreprises », DUNOD
- BANDEREMBAKO. D, Influence du système d'information sur la structure et le développement des PME, Edition DUNOD, 1989
- BODNAR .G HOPWOOD .W. (2010). Accounting Information System (tenth Ed.). New York: Pearson Education Inc
- BOUBAHRI Rihda, BOUTERAA mohamed Ali, comptabilité analytique de gestion, 4^{em} édition, EDITION LATRACH, 2016
- Claude Alazard, SEPARI Sabine Contrôle de gestion, 2^{em} édition, édition Dunod, 2010,
- COSSU Claude, MILKOFF Richard, Contrôle de gestion - Des informations pour la maîtrise des décisions et du contrôle, Edition NATHAN 1998
- DIDIER Van Caillie , Principes de comptabilité analytique de comptabilité de gestion, 2^{eme} édition, Juillet 2005
- DUPUY Yves : « les bases de la comptabilité analytique de gestion », édition ECONOMICA, paris, 2003.
- GERVAIS Michel, Contrôle de gestion, 5^{ème} édition ECONOMICA, Paris, date 2006.
- GUY hervier, « Optimisez vos achats », Editions d'organisation, 2003.
- H.SIMON (1991), « Rationality in Political Behavior »,
- HORAN. A. ABHICHANDANI, T. (2006). Evaluating user satisfaction in an F-Government initiative: Results of structural equation modeling and focus group discussions: Journal of Information Technology Management. Vol 17.

Références

- ITTNER C. D., LANEN W. N. et LARCKER D. F. (2002), « The association between activity-based costing and manufacturing performance », *Journal of Accounting Research*, Vol. 40, n° 3.
- LAUDON Kenneth, LAUDON Jane, *management des systèmes d'information*, 11^{em} édition, Pearson, 2010
- LE DUFF. R, *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition DALLOZ, paris, 1999
- LEMOINGNE J.-L, *le système d'information dans les organisations*, PUF, 1974.
- LORINO Philippe, « Le contrôle de gestion stratégique, La gestion par les activités », Paris, DUNOD, 1991.
- MASON R.O, MITROFF. J-L, *management science*, VOL 19, n°6, 1975
- MELYON gerard. MELYON kevin. *Comptabilité analytique*. 5^{eme} édition. Paris. Edition Bréal, 2013.
- MINTZBERG H, "Structure et dynamique des organisations", 1^{er} Ed, Ed d'organisation, Paris, 1993.
- MONEREAU Michel. « Gestion des entreprises touristiques », 2^{ème} édition, 2008.
- NOWDURI .S (2011) , « Management informa
- PACHE .G et PARAPONARIS .C, *l'entreprise en réseau, approche inter et intra organisationnelle*, édition de L'ADREG, 2006.
- PARTRIDGE .M et PERREN .L (1998), « An integrated framework for activity-based decision making», *Management Decision*, vol. 36, n°9.
- Plan comptable français révisé 1982
- Publication de l'institut de la statistique du Québec, septembre 2011
- R.et Kaplan R.S. (1992), « Activity-Based Systems : Measuring the Costs of Resource Usage », *Accounting Horizons*, September
- RAVIGNON Laurent et al, « Méthode ABC/ABM, Rentabilité mode d'emploi », Edition d'Organisation, 2003.
- REIX .R, ROWE .F, *faire de la recherche en système d'information* édition Vuibert, 2002.
- REIX R, *système d'information et management des organisations*, Edition Vuibert, 5^e édition, Paris, 2005.
- ROBERT patruel. *La comptabilité analytique. Système d'information pour diagnostic et la prise de décision*. Paris. Édition eyrolles.

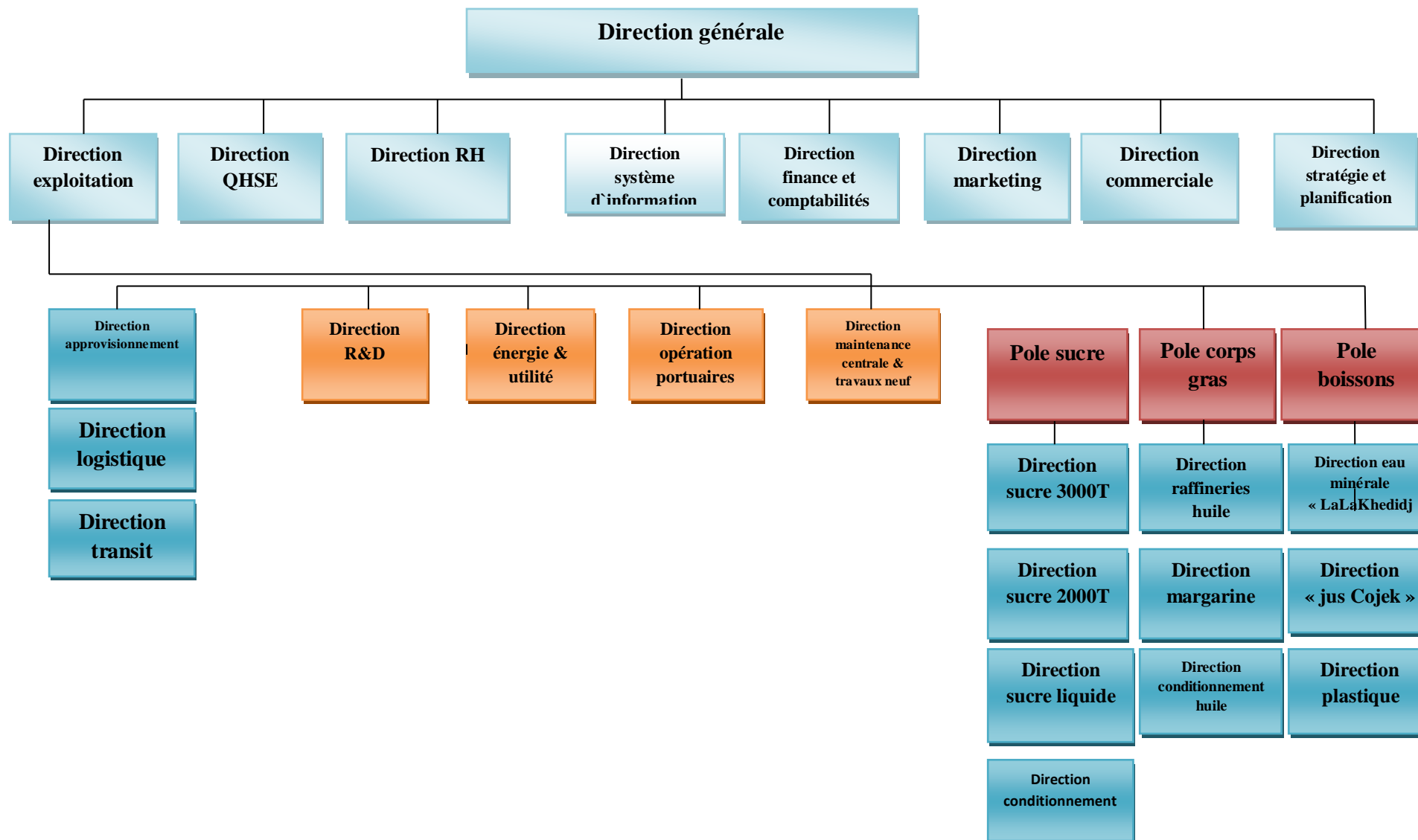
Références

- S:\ISO 22000\5 Responsabilité de la direction\5.4 Responsabilité et autorité\F-RH-006 Organigramme
- SACER .Ivana Mamić (2006). Accounting Information Systems as the Ground for Quality Business Reporting, IADIS International Conferences E-Commerce
- Shimon L. Dolan, GOSSELIN Eric (2002), « Psychologie du travail et comportement organisationnel » Ed : Gaetan, Québec
- Site : www.ocde.org
- SUSANTO. A. (2008). Accounting Information Systems : Concepts and Development of Computer -Based , Première édition, Jakarta: Perdana
- TANNOUS Jean, la valorisation des stocks a travers la méthode activity based costing (abc) – étude comparative avec la méthode des sections homogènes.
- tion systems and business decision making, Volume 1
- VIDAL .P et PETIT .V in B. Roy(1985),

Annexes

Annexe N°1

Structure Cevital Agro industrie



Annexe N°2

Désignation	UM	Octobre2014			Novembre2014			Décembre2014		
		Quantité	CUMP	Valeur	Quantité	CUMP	Valeur	Quantité	CUMP	Valeur
1) CHARGES DIRECTES										
<u>Matières premières</u>										
Huile de de Soja	Tonne	1,03	72 299,24	74 531,12	1,03	71 117,86	73 304,02	1,03	73 895,06	76 074,23
Total Matières Premières		1,03		74 531,12	1,03		73 304,02	1,03		76 074,23
<u>Matières Consommables</u>										
SOUDE CAUSTIQUE LIQUIDE	KG	7,68	36,31	278,81	6,71	36,26	243,28	7,24	36,20	261,94
Acide sulfurique Utilités	T	0,00	21 247,92	78,60	0,00	22 117,45	60,49	0,00	22 117,45	32,12
Acide citrique	KG	2,58	90,25	232,58	2,27	90,82	206,17	2,36	92,40	217,76
Terre décolorante	T	0,01	55 539,04	809,48	0,01	59 369,69	852,73	0,01	60 790,19	898,90
Kieselgur	KG	0,01	25,92	0,24	0,03	25,92	0,79	0,04	25,92	0,93
Urée	KG	0,00	52,28	0,22	0,00	50,12	0,22	0,01	50,12	0,32
Polymère	KG	0,01	480,55	7,13	0,01	480,55	4,53	0,01	480,55	5,60
Biolen-CL Arhyd	KG	0,00	678,54	1,97	0,00	678,54	1,81	0,00	678,54	2,61
Bichem DC 1003FG	KG	0,00	4 746,49	4,68	0,00	4 746,49	5,64	0,00	4 746,49	6,14
Sulfate d'alumine	KG	0,02	52,63	0,97	0,02	52,63	0,97	0,02	52,63	0,97
Total Consommables				1 414,68			1 376,62			1 427,30
<u>Energie</u>										
Vapeur	T	0,26	354,53	91,54	0,32	316,13	99,99	0,32	307,85	97,08
Eau de process	M3	1,15	121,59	140,28	1,23	121,69	149,21	1,35	123,46	167,14
Electricité	KWh	40,58	2,93	118,73	45,78	2,30	105,30	51,35	2,15	110,49
Sous Total				350,55			354,51			374,71
<u>Autres Charges directes</u>										
autres Consommation	DA			480,77			312,62			617,55
frais de Personnel	DA			660,89			742,63			722,90
Dotations aux amortissements	DA			382,18			382,18			382,18
Sous Total				1 523,85			1 437,44			1 722,63
Total 1				77 820,20			76 472,59			79 598,87

Annexe N°3

		Octobre 2014			Novembre 2014			Décembre 2014		
		QT	CUMP	VALEUR	QT	CUMP	VALEUR	QT	CUMP	VALEUR
Total 1				77 820,20			76 472,59			79 598,87
2) CHARGES INDIRECTES										
autres Consommation	DA			277,74			364,51			380,81
Services extérieurs	DA			76,62			298,49			119,31
Autres Services extérieurs	DA			380,68			396,41			381,27
Frais de personnel	DA			181,90			154,21			137,00
Impôts et taxes	DA			131,41			231,41			122,24
Autres charges opérationnelles	DA			729,10			811,43			623,72
Frais financiers	DA			582,95			387,65			306,34
Dotations aux amortissements	DA			68,00			81,32			68,00
Total 2				2 428,41			2 725,44			2 138,69
Coût DE PRODUCTION / Tonne				80 248,61			79 198,03			81 737,56
Coût DE PRODUCTION / KG				80,25			79,20			81,74

Annexe N°4

Désignation	UM	Octobre			Novembre			Décembre		
		Quantité	PUMP	Valeur	Quantité	PUMP	Valeur	Quantité	PUMP	Valeur
1) CHARGES DIRECTES										
<u>Matières premières</u>										
Huile de T/SOL	Tonne	1,04	79 746,05	83 002,87	1,04	76 564,40	79 729,58	1,04	78 484,93	81 731,07
Total Matières Premières		1,04		83 002,87	1,04		79 729,58	1,04		81 731,07
<u>Matières Consommables</u>										
SOUDE CAUSTIQUE LIQUIDE	KG	14,28	35,28	503,77	12,47	35,24	439,57	13,45	36,23	487,37
Acide sulfurique Utilités	T	0,01	20 646,57	134,76	0,00	21 491,49	103,48	0,00	21 491,49	55,19
Acide citrique	KG	1,88	87,69	164,76	1,65	88,25	145,65	1,77	89,79	159,31
Terre décolorante	T	0,01	54 336,33	635,47	0,01	58 192,83	673,10	0,01	59 287,72	730,80
Kieselgur	KG	0,01	25,18	0,24	0,03	25,18	0,78	0,04	25,18	0,94
Urée	KG	0,00	50,80	0,22	0,00	48,70	0,21	0,01	48,70	0,31
Polymère	KG	0,02	466,95	7,99	0,01	466,95	5,07	0,01	466,95	6,28
Biolen-CL Arhyd	KG	0,00	659,33	1,93	0,00	659,33	1,78	0,00	659,33	2,55
Bichem DC 1003FG	KG	0,00	4 612,15	4,64	0,00	4 612,15	5,48	0,00	4 612,15	5,97
Sulfate d'alumine	KG	0,02	51,14	1,01	0,02	51,14	0,98	0,02	51,14	0,95
Total Consommables				1 454,78			1 376,09			1 449,67
<u>Energie</u>										
Vapeur	T	0,13	344,49	45,99	0,13	307,19	39,50	0,12	299,13	35,21
Eau de process	M3	0,96	118,15	112,97	0,95	118,24	112,41	0,86	119,96	102,66
Electricité	KWh	50,51	2,84	143,60	57,66	2,24	128,89	52,49	2,09	109,75
Sous Total				302,56			280,79			247,61
<u>Autres Charges directes</u>										
autres Consommation	DA			115,35			318,66			109,30
frais de Personnel	DA			624,30			633,55			638,12
Dotations aux amortissements	DA			389,57			389,57			389,57
Sous Total				1 129,21			1 341,79			1 136,99

Annexes

Total 1				85 889,43			82 728,24			84 565,35
----------------	--	--	--	------------------	--	--	------------------	--	--	------------------

Annexe N°5

		QT	CUMP	VALLEUR	QT	CUMP	VALLEUR	QT	CUMP	VALLEUR
Total 1				85 889,43			82 728,24			84 565,35
2) CHARGES INDIRECTES										
autres Consommation	DA			134,98			248,13			141,30
Services extérieurs	DA			78,10			217,86			121,62
Autres Services extérieurs	DA			141,17			157,21			141,77
Frais de personnel	DA			148,39			157,19			139,65
Impôts et taxes	DA			122,84			235,89			123,36
Autres charges opérationnelles	DA			126,02			209,94			142,04
Frais financiers	DA			137,51			148,27			139,45
Dotations aux amortissements	DA			69,32			82,90			69,32
Total 2				958,33			1 457,37			1 018,50
COÛT DE PRODUCTION /tonne				86 847,76			84 185,61			85 583,85
COÛT DE PRODUCTION / KG				86,85			84,19			85,58

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Dédicace.....	III
Sommaire.....	IV
Liste des abréviations.....	V
Liste des tableaux.....	VII
Liste des figures.....	IX
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I.....	4
Introduction	5
SECTION 01 : LE SYSTEME D'INFORMATION.....	7
1. La notion de system d`information.....	7
1.1 Définitions.....	9
1.2 Les dimensions principales d`un système d`information.....	13
2. typologie des systèmes d`information.....	15
2.1 Le système de production de rapport.....	15
2.2 Le système d`aide à la prise de décision (SIAD)	15
2.3 Le système d`information pour les dirigeants (SID).....	15
3. Les applications fonctionnelles.....	17
4. Technologies de l`information et de la communication (TIC).....	17
4.1 Composantes des TIC.....	18
4.2 Les avantage des TIC.....	18
5. Le rôle de système d`information.....	18
6. Le rôle des SI dans l`organisation.....	19
7. L`importance des SI pour les entreprises.....	20
SECTION 2 : LE PROCESSUS DECISIONNEL.....	22
1. Généralités sur le processus de prise de décision.....	23
1.2 L`information est la matière première de processus décisionnel.....	24
2. Définition de la décision.....	25
3. Typologie des décisions.....	26
3.1 Les décisions stratégiques.....	26
3.2 Les décisions administratives ou tactiques.....	26
3.3 Les décisions opérationnelles ou de gestion.....	26
3.4 Décisions à court terme.....	27
3.5 Décisions à long terme.....	27

Table des matières

3.6 Décisions certaines.....	27
3.7 Décisions aléatoires.....	27
3.8 Décisions incertaines.....	28
4. Définitions du processus décisionnel.....	29
5. Processus décisionnel systémique.....	30
6. Le modèle classique (IMC).....	31
7. La nécessité de définir le problème.....	33
7.1 La rationalité limitée de la recherche de la solution.....	33
7.2 Les conséquences sur le plan de l'information.....	33
8. Les forme d'aide à la décision.....	35
8.1 L'assistance aux différentes étapes du processus.....	35
9. Le degré d'assistance fourni.....	36
10. Objectifs et finalités.....	37
11. L'émergence d'une informatique décisionnelle.....	38
SECTION 03 : LE SYSTEME D'INFORMATION COMPTABLE.....	40
1. Généralités sur le système d'information comptable (SIC).....	40
2. L'impact du Système d'Information Comptable sur la performance financière de l'entreprise.....	42
3. Aspect d'un système d'information d'un point de vue comptable.....	43
4. Particularités structurelles du système d'information comptable.....	45
5. Schématisation du processus comptable.....	46
6. Evolution du système d'information comptable.....	47
7. La comptabilité est un système d'information.....	47
7.1 Définition de la comptabilité.....	48
7.2 Un outil d'information.....	48
7.3 La comptabilité, base de tout système d'aide à la décision.....	49
8. Les objectifs de la comptabilité.....	51
CHAPITRE II.....	54
Introduction.....	55
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA COMPTABILITE DE GESTION	56
1. Généralités sur la comptabilité de gestion.....	57
2. Les spécificités de la comptabilité de gestion.....	57
3. Définitions de la comptabilité de gestion.....	58
4. Caractéristiques de la comptabilité de gestion.....	58
5. Comparaison entre la comptabilité générale et comptabilité de gestion.....	59
6. Objectifs de la comptabilité de gestion.....	61
7. Définitions des concepts clés.....	61

Table des matières

8. Le moment du calcul du coût.....	63
8.1. Le coût	63
8.2. L'objet du coût.....	63
8.3. L'inducteur de coût.....	63
9. La composition des coûts.....	64
9.1 Les éléments de stocks consommés.....	64
9.1.1 Les différentes catégories d'éléments de stock.....	64
9.2 La main-d'œuvre.....	64
9.2.1 La détermination du coût de la main-d'œuvre.....	64
9.3- les autres charges.....	65
10. L'incorporation des charges aux coûts.....	65
10.1. Types de charges.....	65
11. Les charges directes et les charges indirectes.....	66
SECTION 02 : TECHNIQUES DE COMPTABILISATION DES COÛTS.....	68
1. Le contenu des coûts.....	68
2. Les coûts partiels.....	69
3. Les principales catégories de coûts.....	71
4. Méthode du coût variable.....	72
5. L'application de la méthode du direct costing.....	72
5.1. L'analyse des résultats du coût variable.....	73
5.2 Les aspects positifs de la méthode des coûts variables.....	74
6. La méthode des coûts directs.....	75
6.1. L'application de la méthode des coûts directs.....	76
6.2. Les aspects positifs de la méthode des coûts directs.....	77
6.3 Les aspects négatifs de la méthode des couts directs.....	77
7. La méthode d'imputation rationnelle des charges fixes.....	78
8. Le coût marginal.....	78
9. Les coûts préétablis	78
SECTION 03 : LA METHODE CLASSIQUE ET LA METHODE (ABC).....	80
1. Présentation de la méthode des sections homogènes (centres d'analyse).....	80
1.2 Définition de la méthode des sections homogènes.....	81
1.3 La répartition des charges.....	81
2. La méthode activity based costing (ABC).....	84
3.Histoire.....	85
4. Définitions.....	85
5. Objectifs de la méthode ABC.....	86
5.1 Obtenir des coûts plus précis.....	86

Table des matières

5.2 Rendre variable des charges fixes.....	87
5.3 Rendre visible des activités.....	87
5.4 Donner un modèle de fonctionnement pertinent et cohérent.....	87
6. Principes de la méthode ABC.....	87
6.1 De l'activité au processus.....	88
7. La notion d'inducteur.....	89
8. Les Apports de la méthode ABC.....	90
9. Les limites de La Méthode ABC.....	92
CHAPITRE III.....	95
Introduction.....	96
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....	97
1. Présentation De CEVITAL.....	97
2. Valeurs de l'entreprise.....	98
3. Les activités de l'entreprise.....	98
4. Les clients de CEVITAL.....	100
5. L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	100
SECTION 02 : PRESENTATION DU SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE.....	106
1. La collecte de l'information.....	106
2. Technologies de l'information et de la communication (TIC) au sien de CEVITAL.....	108
SECTION 03 : LES COUTS DE PRODUCTION ET DE VENTE DES PRODUITS ELIO.....	110
1. Le calcule de coût de production du produit fini Elio par la méthode des centres d`analyse et son apport à la prise de décision.....	110
2. le calcul du coût de revient du produit fini Elio.....	119
3. L`application de la méthode ABC.....	128
3.1 Le calcule de coût de production des produits semi-fini (huile de Soja et huile T/sol).....	129
Conclusion général.....	147
Références bibliographiques	
Annexes	

Résumé

Résumé

La comptabilité de gestion est conçue pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision, elle est un mode de traitement des données qui doit fournir, d'une manière générale, des éléments destinés à faciliter la prise de décision.

Ce travail traite d'une étude basée sur une approche quantitative au sein de l'entreprise *CEVITAL*, ayant pour objet la contribution de la comptabilité de gestion à la prise de décision.

La comptabilité de gestion est considéré comme un outil très précieux pour la collecte d'information, car elle permet aux dirigeants d'avoir des informations sur les coûts pour prendre des bonnes décisions et assurer la survie des entreprises. Elle joue un rôle important dans la conception et l'utilisation du système d'information, en participant avec les gestionnaires du système d'information à la conception d'informations cohérentes qui ont un sens.

Mots clés : ***comptabilité de gestion, information, système d'information, prise de décision***

Abstract

Management accounting is designed to highlight the constituent elements of costs and results that can be used to make decisions. It is a method of processing data that should provide, in a general way, elements intended to facilitate decision making.

This work deals with a study based on a quantitative approach within the *CEVITAL* company, with the objective of the contribution of management accounting to decision making.

Management accounting is considered a very valuable tool for information gathering, as it allows managers to have information on costs to make good decisions and ensure the survival of companies. It plays an important role in the design and use of the information system, participating with the information system managers in the design of coherent information that makes sense.

Keywords

Management accounting, information, information system, decision making