

- *C'est quoi la comptabilité analytique ?*
- *Pourquoi dit-on qu'elle est destinée au Manager ?*
- *Qu'apporte-t-elle à l'activité ?*

Définition

La comptabilité analytique ou comptabilité de gestion (ou de management) peut se définir comme une méthodologie d'affectation des flux financiers d'exploitation vers des comptes spécifiques créés à cet usage. On dit ainsi qu'elle oriente ses opérations par destination (des destinations épousant les objectifs du management). Elle se distingue ainsi de la comptabilité générale ou légale dans la mesure où la comptabilité légale a pour objectif de mesurer l'activité suivant des contraintes qui lui sont propres (évaluation économique de l'activité grâce aux soldes intermédiaires de gestion et évaluation de la dette fiscale à travers les états financiers).

Dans son approche traditionnelle, elle permet de suivre l'ensemble des coûts générés par l'activité (charges incorporables et charges "supplétives"). Mais, une approche plus moderne tend à affecter l'ensemble des flux dans des comptes spécifiques afin de définir des agrégats de valeurs significatives tel que des produits ou marges par activité, par département, par produit, etc... L'objectif étant au final de pouvoir les budgétiser et d'effectuer des analyses à 2 niveaux:

- analyse marginale ou suivant des indicateurs spécifiques de l'exploitation,
- niveau d'atteinte des objectifs financiers face au budget (économies de charges ou maximisation des produits/marges).

Dans la Pratique...

GO	
Nom complet	Référence
GO / 1 DG	1 DIRECTION GENERALE
GO / 1 DG / AH	Autres Charges
GO / 1 DG / CARB	Carburant
GO / 1 DG / CP	Charges du personnel
GO / 1 DG / FOUR	Fournitures & Matériels
GO / 1 DG / SE	Services Extérieurs
GO / 1 DG / TP	Transport
GO / 2 ACF	2 ADMINISTRATION, COMPTABILITE ET FINANCE
GO / 2 ACF / AH	Autres Charges
GO / 2 ACF / CARB	Carburant
GO / 2 ACF / CHF	Charges financières
GO / 2 ACF / CP	Charges du personnel
GO / 2 ACF / FOUR	Fournitures & Matériels
GO / 2 ACF / PEN	Pénalités et Intérêts de retard
GO / 2 ACF / SE	Services Extérieurs
GO / 2 ACF / TP	Transport
GO / 3 CCIAL	3 COMMERCIAL
GO / 3 CCIAL / AH	Autres Charges
GO / 3 CCIAL / CARB	Carburant
GO / 3 CCIAL / CP	Charges du personnel
GO / 3 CCIAL / FOUR	Fournitures & Matériels
GO / 3 CCIAL / SE	Services Extérieurs
GO / 3 CCIAL / TP	Transport
GO / 4 AC	4 AUDIT ET CONSEIL
GO / 5 INF	5 INFORMATIQUE
GO / 5 INF / AH	Autres Charges
GO / 5 INF / CARB	Carburant
GO / 5 INF / CP	Charges du personnel
GO / 5 INF / FORM	Formation Interne
GO / 5 INF / MAT	Matériel & fournitures informatiques
GO / 5 INF / SE	Services Extérieurs
GO / 5 INF / TP	Transport
GO / 6 VE	6 VENTES

La figure 1 nous montre par exemple un plan analytique par département dont l'objectif est de pouvoir suivre les charges consommées par chaque département et éventuellement les marges réalisés (produit générés - charges supportés) par les départements commerciaux.

Selon les possibilités offertes par les systèmes d'information, le management de l'organisation peut avoir une visibilité concrète voir en temps réelle sur les aspects de l'activité.

Avoir plusieurs points de vue...

Mais nous pouvons aller plus loin: pourquoi se contenter d'un plan analytique lorsque notre système d'informations nous permet des imputations multiples sur plusieurs plans analytiques?

P					
Nom complet	Référence	Débit	Crédit	Solde	Type de compte
▼ P / 001	PROJET 001	2 661 500	0	2 661 500	Vue analytique
▼ P / 001 / CH	CHARGES SUR PROJET	0	0	0	Vue analytique
P / 001 / CH / AH	Autres Charges	0	0	0	Compte analytique
P / 001 / CH / CARB	Carburant	0	0	0	Compte analytique
P / 001 / CH / CP	Charges du personnel	0	0	0	Compte analytique
P / 001 / CH / FOUR	Fournitures & Matériels	0	0	0	Compte analytique
P / 001 / CH / MAT	Matériel & fournitures informatiques	0	0	0	Compte analytique
P / 001 / CH / SE	Services Extérieurs	0	0	0	Compte analytique
P / 001 / CH / TP	Transport	0	0	0	Compte analytique
▶ P / 001 / VE	SERVICES LIES	2 661 500	0	2 661 500	Vue analytique
▼ P / 002	PROJET 002	24 000 000	0	24 000 000	Vue analytique
▶ P / 002 / CH	CHARGES SUR PROJET	0	0	0	Vue analytique
▼ P / 002 / VE	SERVICES LIES	24 000 000	0	24 000 000	Vue analytique
P / 002 / VE / AC	Projet Assistance Comptable	0	0	0	Compte analytique
P / 002 / VE / AP	Projet Mise en Place d'Outils d'Analyse de Performances	5 500 000	0	5 500 000	Compte analytique
P / 002 / VE / CF	Projet Conseil et Formation en Gestion	0	0	0	Compte analytique
P / 002 / VE / F	Projet Formation en Outils Informatiques d'Aide à la Décision	0	0	0	Compte analytique
P / 002 / VE / SI	Projet Intégration Systèmes d'Informations et Logiciels de Gestion	18 500 000	0	18 500 000	Compte analytique

GO					
Nom complet	Référence	Débit	Crédit	Solde	Type de compte
▼ GO / 1 DG	1 DIRECTION GENERALE	0	746 400	-746 400	Vue analytique
GO / 1 DG / AH	Autres Charges	0	596 500	-596 500	Compte analytique
GO / 1 DG / CARB	Carburant	0	0	0	Compte analytique
GO / 1 DG / CP	Charges du personnel	0	0	0	Compte analytique
GO / 1 DG / FOUR	Fournitures & Matériels	0	147 900	-147 900	Compte analytique
GO / 1 DG / SE	Services Extérieurs	0	0	0	Compte analytique
GO / 1 DG / TP	Transport	0	0	0	Compte analytique
▼ GO / 2 ACF	2 ADMINISTRATION, COMPTABILITE ET FINANCE	0	0	0	Vue analytique
GO / 2 ACF / AH	Autres Charges	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / CARB	Carburant	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / CHF	Charges financières	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / CP	Charges du personnel	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / FOUR	Fournitures & Matériels	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / PEN	Pénalités et intérêts de retard	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / SE	Services Extérieurs	0	0	0	Compte analytique
GO / 2 ACF / TP	Transport	0	0	0	Compte analytique
▶ GO / 3 CCIAL	3 COMMERCIAL	0	0	0	Vue analytique
▼ GO / 4 AC	4 AUDIT ET CONSEIL	0	8 385 000	-8 385 000	Vue analytique
GO / 4 AC / AH	Autres Charges	0	0	0	Compte analytique
GO / 4 AC / CARB	Carburant	0	0	0	Compte analytique
GO / 4 AC / CP	Charges du personnel	0	0	0	Compte analytique
GO / 4 AC / FORM	Formation interne	0	8 385 000	-8 385 000	Compte analytique
GO / 4 AC / FOUR	Fournitures & Matériels	0	0	0	Compte analytique
GO / 4 AC / SE	Services Extérieurs	0	0	0	Compte analytique
GO / 4 AC / TP	Transport	0	0	0	Compte analytique
▶ GO / 5 INF	5 INFORMATIQUE	0	23 240 000	-23 240 000	Vue analytique
▼ GO / 6 VE	6 VENTES	29 259 500	0	29 259 500	Vue analytique
GO / 6 VE / A	Autres Ventes	1 947 000	0	1 947 000	Compte analytique
GO / 6 VE / AC	Assistance Comptable	1 150 000	0	1 150 000	Compte analytique
GO / 6 VE / AP	Mise en Place d'Outils d'Analyse de Performances	6 366 500	0	6 366 500	Compte analytique
GO / 6 VE / CF	Conseil et Formation en Gestion	1 275 000	0	1 275 000	Compte analytique
GO / 6 VE / F	Formation en Outils Informatiques d'Aide à la Décision	0	0	0	Compte analytique
GO / 6 VE / SI	Intégration Systèmes d'Information et Logiciels de Gestion	18 500 000	0	18 500 000	Compte analytique

Dans les figures 2 et 3, nous avons 2 plans analytiques issus d'une de nos bases de données démo d'OpenERP, **PRESTATION**. Dans cette base, nous avons mis en place un système analytique s'appuyant sur 2 manières de d'analyser notre activité (appelé communément axes ou dimensions d'analyse).

Chaque opération de l'activité est ainsi imputé sur plusieurs comptes et/ou plan grâce à l'outil d'imputation du système (distribution analytique). Cette analyse nous permet d'affecter des charges d'abord par département puis par projet spécifique.

Exemples:

- Charges de transport du département audit et conseil sur le Projet 1
- Ventes générés par le projet 2.

L'objectif est pouvoir répondre au moins à 2 questions:

- 1- quel est le volume de charges et de produits générés par chaque département?
- 2- quel est le volume de charges ou de produits générés par chaque projet?

La première question nous permettra de savoir le cout relatif à chaque département dans notre activité. Le manager verra ainsi quels sont les départements les plus gourmands (en comparaison avec le budget) et pourra grâce au COST KILLING mettre en place des mécanismes de réduction des charges.

La deuxième question permet au manager de suivre ses projets grâce à une analyse de sa marge sur chaque projet. Il suit la rentabilité de ses projets et peut rapidement prendre des décisions si ces marges sont menacées. Il peut faire évoluer cette analyse à un second niveau si ces projets sont budgétisés (analyse marge réelle puis comparaison marge réelle - prévisionnelle).

Alors, manipuler les informations avec plus axes d'analyses permet d'avoir divers points de vue sur la même information. Détenant toutes ces informations, le manager peut décider avec l'assurance d'avoir toutes les cartes en main. Par exemple dans le cas de l'entreprise prestataire, un résultat d'exploitation rassurant « n'assure » pas que tous les projets sont rentables. Un projet très rentable pourrait couvrir les pertes d'un autre projet.

En outre, l'analyse peut être encore affinée. Nous aurions pu effectuer dans l'exemple précédent, une analyse par pays et/ou secteur d'activité puis par projet dans le plan analytique par projet. Cette modification nous aurait permis de savoir quel secteur, pays et/ou secteur d'activité est rentable en fonction des différents projets liés. Ce léger détail nous aurait permis d'abandonner des pays et/ou secteur d'activité peu rentables (ou pas) afin de générer des ressources supplémentaires (économie de charges) et de maximiser au niveau stratégique et commercial, la génération de nouveaux projets dans les pays et/secteurs d'activités rentables.

Avec un outil tel que OpenERP/Odoo, les possibilités sont nombreuses car la seule limite est votre vision. Nous avons déjà mis en place des analyses par fonctions, métiers, pôles d'activités, processus; par ventes pays/régions/zones ou des marges par produits, services, etc... Et pour chacun des systèmes analytiques est possible de mettre en place un budget.

Pour conclure...

Nous retiendrons qu'un bon système analytique incite à la décision de manière dynamique. Il permet de suivre l'activité de multiples points de vue. Il met à votre disposition des informations en temps réel pour vous donner plus de temps de décision. Il est flexible et dynamique afin de s'adapter à la vision du management. Alors Il est dommage que ce puissant outil de management soit si insuffisamment exploité.